



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **ANA BELÉN TEJADA GUERRERO** con CC. 171572349-8, autora del trabajo de graduación intitulado: **“MEDICIÓN DE LAS CINCO DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS EN GRUPOS DE TRABAJO DOCENTE EN CUATRO COLEGIOS DE LA CIUDAD DE QUITO**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2016

**ANA BELÉN TEJADA GUERRERO**

**CC. 171572349-8**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE PSICÓLOGA  
ORGANIZACIONAL

MEDICIÓN DE LAS CINCO DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS EN GRUPOS DE  
TRABAJO DOCENTE EN CUATRO COLEGIOS DE LA CIUDAD DE QUITO

ANA BELÉN TEJADA

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO

QUITO – 2016

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermano quienes han sido un apoyo incondicional para alcanzar mis sueños y objetivos en cada etapa de mi vida. Gracias por creer en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las bendiciones que me ha dado a diario. A todas las personas que fueron parte de cada logro durante mi carrera, a mi hermano Oswaldo Tejada quien con su entusiasmo me alentaba a seguir adelante, a mis padres Walter y Anita quienes con su dedicación me enseñaron a cumplir mis sueños, siendo éste uno de ellos; a mi prima Katheryne Jácome por cada madrugada y apoyo incondicional, a mi familia y amigas en especial a Carla Orna por contagiarme su alegría y a Johanna Trujillo ya que gracias a ella ustedes no se perderán al leer la presente investigación.

Gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
TABLA DE CONTENIDOS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO .....	3
1.1. Tema .....	3
1.2. Datos de las Instituciones .....	3
1.3. Planteamiento del problema .....	4
1.4. Justificación .....	5
1.5. Objetivo General.....	6
1.6. Objetivos Específicos .....	6
1.7. Supuesto.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Equipo vs Grupo.....	8
2.2. Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo .....	9
2.3. Factores que influyen en el funcionamiento de un equipo de trabajo .....	11
2.3.1. Tipos de Interacción en el equipo. ....	12
2.3.2. Cohesión en los equipos.....	16
2.3.3. Motivación. ....	19
2.4. Comunicación en los equipos de trabajo .....	22
2.4.1. Barreras en la comunicación. ....	24
2.4.2. Comunicación formal vs informal.....	25
2.5. Liderazgo que influye en un equipo de trabajo .....	27
2.6. Disfunciones de un equipo según Patrick Lencioni.....	33
2.7. Equipos de alto desempeño .....	43
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	45
3.1. Marco metodológico.....	45

3.1.1.	Tipo de investigación.....	45
3.1.2.	Diseño de la investigación.....	45
3.1.3.	Técnicas e instrumento.....	46
3.1.4.	Población y Muestra.....	47
3.1.5.	Levantamiento de la información.....	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		49
4.1.	Procesamiento de datos .....	49
4.1.1.	Tabulación de la información.....	49
4.1.2.	Análisis Psicométrico.....	50
4.1.3.	Análisis por grupos detectados.....	53
CAPITULO V: PROPUESTA .....		59
5.1.	Propuesta .....	59
5.1.1.	Plan estratégico del equipo.....	59
5.1.2.	Crear un sentido de propósito.....	60
5.1.3.	Crear un ambiente de confianza.....	62
5.1.4.	Enfrentar los conflictos.....	63
5.1.5.	Reuniones eficaces.....	65
5.1.6.	Desarrollo de comunicación asertiva.....	65
5.1.7.	Liderazgo.....	67
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
6.1.	Conclusiones.....	69
6.2.	Recomendaciones .....	70
BIBLIOGRAFÍA.....		72
ANEXOS.....		74
Anexo 1. Cuestionario de las 5 Disfuncionalidades de Patrick Lencioni (2002).....		74
Anexo 2. Modelo de autorización previa de los rectores de las 4 instituciones educativas .....		76
Anexo 3. Consentimiento Informado .....		78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de equipos con y sin ausencia de confianza .....	35
Tabla 2: Comparación de características de equipos con y sin miedo al conflicto .....	38
Tabla 3: Cuadro comparativo de características de equipos con y sin compromiso .....	40
Tabla 4: Cuadro comparativo de características de equipos responsables y quienes evitan responsabilidades. ....	41
Tabla 5: Cuadro comparativo de características de equipos que no prestan atención a resultados y aquellos enfocados a resultados colectivos. ....	43
Tabla 6: Escala de Likert usada en la investigación.....	46
Tabla 7: Ítems correspondientes a cada disfuncionalidad del cuestionario .....	46
Tabla 8: Población para la aplicación del cuestionario .....	47
Tabla 9: Cronograma de aplicación de encuestas en Instituciones Educativas.....	47
Tabla 10: Características de la población que se obtuvo por Institución Educativa .....	48
Tabla 11: Calificación Reversa de los Ítems .....	50
Tabla 12: Preguntas que obtuvieron calificación reversa del cuestionario aplicado.....	50
Tabla 13: Coeficientes alfa de las 5 Disfuncionalidades de un equipo según Patrick Lencioni ....	51
Tabla 14: Coeficientes de correlación .....	52
Tabla 15: Datos de la media y la desviación estándar de las dos disfuncionalidades en investigación.....	52
Tabla 16: Grupos de las Instituciones Educativas con su nivel de disfuncionalidad .....	54
Tabla 17: Equipos de trabajo Funcionales, Disfuncionales e Incipientes. ....	56
Tabla 18: Resultados en un cuadro resumen por colegios y grupos Disfuncionales e Incipientes	57
Tabla 19: Número de grupos con disfuncionalidades en uno y ambos factores .....	57
Tabla 20: Tabla modelo para definir objetivos en equipos de trabajo .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de la comunicación .....	23
Figura 2: Pirámide de Disfuncionalidades de Patrick Lencioni .....	33
Figura 3: Porcentajes de Media y Desviación estándar.....	53
Figura 4: Comparación de los promedios de Disfuncionalidades de las Instituciones Educativas. .....	55



## RESUMEN EJECUTIVO

Realizar el estudio sobre equipos de trabajo, sus interacciones, su naturaleza, poder estudiarlos desde sus motivaciones o diferentes formas de reaccionar ante diversas situaciones, es un aporte necesario para todo contexto en el cual se tome a un equipo, como la manera de potenciar habilidades, obtener mejores resultados en el desempeño diario y como consecuencia en el logro de metas planteadas. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar y aplicar la teoría de Patrick Lencioni acerca de las disfunciones que afectan a un equipo de trabajo, para a partir de ello generar una propuesta objetiva con resultados reales.

Para la aplicación de la teoría, se usó como instrumento el cuestionario de Lencioni (2002), el cual consta de 15 preguntas que miden las cinco disfunciones de un equipo y fue aplicado al personal docente de cuatro instituciones educativas de la ciudad de Quito que fueron Thomas Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal. El cuestionario fue aplicado a 125 docentes, sin embargo sólo fueron analizadas 123, como se detalla en el capítulo tres de metodología. Se procesó la información mediante el paquete de office Microsoft Excel para la validación del cuestionario mediante el método de Alfa de Cronbach y el cálculo de las correlaciones correspondientes.

Los datos obtenidos fueron analizados de manera cuantitativa y cualitativa, teniendo como resultados que de las cinco disfunciones que mide el cuestionario, solo se pudo trabajar con dos variables que son miedo al conflicto y falta de confianza, puesto que los tres restantes presentan una confiabilidad negativa. Además se comprobó que como se menciona en la teoría de Lencioni (2002) la confianza es lo más difícil de conseguir por cuanto falta de confianza es el promedio más bajo a nivel institucional.

Finalmente se crea una propuesta para equipos, en los que sus miembros desarrollen sus habilidades y se pueda lograr mejores resultados en el desempeño y relaciones interpersonales.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la presente disertación se podrá evidenciar la investigación de la Teoría de Patrick Lencioni sobre las 5 Disfuncionalidades en equipos de trabajo y la aplicación del cuestionario del mismo autor para la detección de cada disfuncionalidad en grupos de trabajo de personal docente de 4 Instituciones Educativas de la Ciudad de Quito.

En el Capítulo 1 se describe las 4 Instituciones Educativas, en las cuales se aplicó el cuestionario y las razones por las cuales es importante realizar un análisis del trabajo en equipo en cada área de docentes.

En el Capítulo 2 se desarrolla una sustentación teórica acerca de las 5 Disfuncionalidades como son: Miedo al conflicto, Ausencia de Confianza, Evitar Responsabilidades, Falta de compromiso y No prestar atención a resultados desde la teoría de Patrick Lencioni y otros autores. Además, se investiga temas que son importantes al momento de analizar equipos de trabajo y su funcionamiento como son liderazgo, comunicación, tipos de interacción, cohesiones grupales y equipos de alto desempeño.

En el Capítulo 3 se realiza una descripción de la población para la aplicación del cuestionario, así como del instrumento, con su posterior análisis de la confiabilidad y validez a nivel global y de cada constructo que está midiendo. Se detectan equipos de trabajo y se compara por instituciones educativas acorde a los resultados obtenidos de cada disfuncionalidad.

En el Capítulo 4, luego de tener un análisis estadístico ya detallado en el capítulo anterior se desarrolla una propuesta en general para equipos de trabajo y para solucionar las disfuncionalidades encontradas como son Falta de Confianza y Miedo al Conflicto.

Se termina con conclusiones y recomendaciones acorde a los resultados obtenidos enfocándonos a crear equipos de trabajo efectivos en las Instituciones educativas.

## **CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1. Tema**

Medición de las cinco disfunciones de los equipos en grupos de trabajo docente en cuatro Colegios de la Ciudad de Quito.

### **1.2. Datos de las Instituciones**

Para la investigación se ha tomado como población los docentes de cuatro instituciones educativas de la ciudad de Quito.

- a) Centro de Educación Básica Amable Arauz: Institución fiscal ubicada en la parroquia de Conocoto, tiene 120 años de trayectoria en la educación orientada a la formación de nuevas generaciones con valores y conocimientos de calidad. Actualmente cuenta con alrededor de 1515 estudiantes y 60 docentes de planta, brindando educación básica elemental, básica media y básica superior (Jaramillo, 2015).
- b) Escuela Educativa Jorge Mantilla Ortega: Institución fiscal ubicada en la Argelia en el sector sur de la ciudad, fue creada en 1980 y cuenta con 1245 estudiantes divididos en dos jornadas, matutina y vespertina. Brinda educación básica, básica elemental, básica media y básica superior con un total de 47 docentes (Tusa, 2015).
- c) Forestal: Institución fiscal ubicada en la Forestal en el sector sur oriental de la ciudad de Quito, tiene 25 años de trayectoria en la educación y actualmente cuenta con 700 estudiantes. Brinda educación inicial hasta tercero de bachillerato con bachillerato general unificado con un total de 27 docentes (Padilla, 2015).
- d) Unidad Educativa Tomas Jefferson: Institución particular ubicada en la parroquia de Conocoto, tiene 34 años de trayectoria en la educación y actualmente cuenta con 377 estudiantes brindando educación inicial, básica, básica elemental, básica media, básica superior y bachillerato general unificado con un total de 38 docentes (Orejuela, 2015).

### **1.3. Planteamiento del problema**

Las Instituciones Educativas Thomas Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal trabajan mediante áreas académicas y con un número determinado de docentes en cada uno, como se detalla en el punto 1.2 de la presente investigación. Se realizó la fase exploratoria a las autoridades de las respectivas instituciones acerca de los motivos por los cuales creían pertinente aplicar la teoría de Patrick Lencioni y se obtuvo la siguiente información; los equipos de trabajo están siendo afectados por falta de comunicación y liderazgo, no asumen responsabilidades, existe falta de compromiso con su trabajo y con la institución a la que pertenecen siendo problemas que están afectando al ambiente laboral en el cual están desempeñando sus labores. De igual manera las autoridades manifestaron que el personal docente no se considera un equipo ya que cada uno realiza sus actividades por su cuenta sin tener un sentido de cooperación u objetivos en común que alcanzar; es por esto que al momento de realizar la investigación se ha detectado los factores que están afectando para así poder plantear soluciones o sugerencias que contribuyan a la potencialización de sus habilidades y mejorar el trabajo en equipo.

Tomando en cuenta la teoría de Patrick Lencioni (2002), quien menciona las 5 disfunciones que afectan a un equipo y crean un ambiente laboral desfavorable; como son: la invulnerabilidad que se podría dar por la falta de confianza, una armonía artificial cuando hay temor al conflicto, ambigüedad por ausencia de compromiso, estándares bajos por evitación de responsabilidades y por último status y ego cuando no se persiguen metas en común para el equipo; las cuales llevándolas al contexto actual de las diferentes instituciones, se consideró pertinente con la presente investigación el estudio y análisis de la existencia de las 5 disfuncionalidades de Patrick Lencioni ya que si se ignoraba ésta situación las relaciones interpersonales y la calidad de educación que se está impartiendo se vería perjudicada.

Por lo anterior expuesto el problema de investigación propuesto fue: ¿Están siendo afectados los equipos de trabajo de las Instituciones Educativas por la presencia de las cinco disfunciones de un equipo?

#### **1.4. Justificación**

La presente investigación busca analizar las disfuncionalidades de los equipos de trabajo del personal docente de las Instituciones Educativas Thomas Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal basándose en la teoría de las cinco disfunciones de equipo de Patrick Lencioni (2002) como son: Falta de confianza, Miedo al Conflicto, Falta de Compromiso, Evitar responsabilidades y No prestar atención a resultados para así proponer soluciones generando mayor productividad en los docentes con un posible mejoramiento en su ambiente laboral y equipos sólidos que puedan causar un impacto positivo a nivel de los estudiantes al momento de impartir sus conocimientos. Anterior a la propuesta presente, se realizó la fase exploratoria en la cual se evidenció que la falta de compromiso, la falta de confianza y la falta de armonía son problemas reales que se están generando a diario en sus reuniones y en la convivencia diaria, por lo que esta investigación ayudará a mejorar este ambiente determinando los verdaderos factores y el nivel de disfuncionalidad que está afectando al equipo de trabajo.

Es importante realizar la investigación de la teoría de Patrick Lencioni ya que en todas las instituciones se trabaja en equipos para el logro de metas y la realización de actividades por lo que a más de entender los factores influyentes en la maneras de interacción dentro de un equipo, tener resultados reales mediante la aplicación del cuestionario de las cinco disfuncionalidades propuesto por el mismo autor y adaptándolo al contexto, se pudo determinar los factores que están afectando y así proponer una solución objetiva. Mediante la propuesta se espera mejorar su desempeño y su entorno laboral dando como consecuencia una mejor educación hacia los

estudiantes, los cuales serán también beneficiados indirectamente al tener un cuerpo de docentes sólido y comprometido con su trabajo; además la investigadora será beneficiada con la investigación generando conocimientos, crecimiento profesional y obtener su título de tercer nivel.

La investigación se realizó a los docentes de diferentes áreas académicas de las Instituciones Educativas Tomás Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal ubicadas en la ciudad de Quito y ha existido un total apoyo de parte de las autoridades para realizarla contando con la colaboración primordial de los docentes. En cuanto a financiamiento, los gastos fueron cubiertos por la investigadora en cuestión.

### **1.5. Objetivo General**

Realizar la medición de las cinco disfunciones de los equipos en grupos de trabajo del personal docente de las instituciones educativas, basados en la teoría de Patrick Lencioni para la creación de una propuesta de mejora del desempeño laboral.

### **1.6. Objetivos Específicos**

- 1.6.1. Desarrollar una investigación teórica de las disfunciones de un equipo.
- 1.6.2. Validar el cuestionario de Patrick Lencioni (2002) para la medición de las cinco disfuncionalidades de un equipo.
- 1.6.3. Analizar las disfunciones del equipo presentes en el personal docente de los Centros Educativos Tomás Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal ubicados en la ciudad de Quito.
- 1.6.4. Comparar el nivel de disfuncionalidad existe en cada equipo de trabajo detectando problemas en común.
- 1.6.5. Crear un plan de intervención para el mejoramiento del equipo de trabajo de los Centros Educativos.

### **1.7. Supuesto**

En base a la teoría de Patrick Lencioni (2002) se asume que se encontrarán disfunciones en los respectivos equipos de trabajo de las cuatro instituciones educativas: Thomas Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal de la ciudad de Quito.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Equipo vs Grupo**

Los términos equipo de trabajo, equipos de alto desempeño, grupos de trabajo son escuchados a menudo en las organizaciones, en los deportes, en escuelas, colegios e incluso en las conversaciones cotidianas, pero en realidad ¿se está consciente de qué es un equipo y qué lo diferencia de un grupo de personas?

El estudio de grupos desde la psicología social en un inicio, se lo tomaba como una agrupación de individualidades. Sin embargo, cuestionarse sobre las motivaciones para la creación de un grupo, el estudio de comportamientos peculiares ante diferentes situaciones y la dimensión de sus lazos interpersonales hicieron que Lewin (1939) en su teoría de campo y experimentación de la Psicología social (como se citó en Foladori, 2002) definiese al grupo como un todo dinámico, el cual posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes rechazando la premisa de que el todo es la suma de sus partes y proponiendo que el enunciado debería ser así: "...El todo es diferente de la suma de sus partes" (Foladori, 2002, párr.4).

Según Katzenbach y Smith (1995) en su libro La sabiduría de los equipos, mencionan que un equipo es aquel que todos sus miembros trabajan hacia metas en común, que el éxito que se tenga depende de todos los miembros, así como las habilidades y conocimientos de cada uno deben ser complementarios. Por lo que afirman que en el momento que los miembros del grupo se preocupan por el éxito en común, el grupo se transforma en un equipo. A diferencia de un grupo, el cual es la pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, por lo que pueden ser las personas que pertenecen a una organización pero que no interactúan y no persiguen metas en común (Del Pino, 2012).



Otro autor como Robbins (2013) no hace distinción entre un equipo o grupo, ya que define a un grupo como dos o más individuos que interactúan y persiguen metas en común. Para este autor lo importante es conocer los motivos por los cuales las personas forman grupos y desde una perspectiva saber estudiarlos, entenderlos y clasificarlos.

Desde otra perspectiva Krieger (2001) en su libro Sociología de las Organizaciones, más allá de tener una distinción conceptual entre grupo y equipo, lo menciona como un proceso de transición en el cual si bien es cierto los grupos tienen metas en común e interactúan entre sí; los equipos de trabajo tienen ya metas definidas y claras, los resultados son medidos y existe mayor compromiso entre sus miembros, al contrario de lo que ocurre en un grupo.

Por último, para poder enfocar la investigación desde una sola perspectiva, se tomó el término equipo, puesto que concuerda con la teoría de Lencioni (2002) quien, enfoca su trabajo al estudio y la optimización de equipos de trabajo que se ha detallado y tomado como base para la presente investigación.

## **2.2. Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo**

La formación de un equipo no es algo que se logra de la noche a la mañana y tampoco generará excelentes resultados desde un inicio, ya que lleva tiempo a los miembros acoplarse a sus diferentes formas de trabajar y actuar ante diversas situaciones que se presentan a diario, es por esto que hay que saber detectar en qué fase se encuentra el equipo para entender de mejor manera la dinámica con la que se manejan. Franklin & Krieger (2011), proponen las siguientes etapas para el desarrollo y formación de un equipo:

- 2.2.1. Etapa de Formación: los roles no son muy marcados y por lo general las personas muestran su mejor lado y toda la predisposición para apoyar en lo que se

necesite. Los miembros empiezan a conocerse y todos intentan responder la pregunta ¿Por qué se encuentra reunidos en un mismo lugar? ¿Qué espera cada uno del otro?

2.2.2. Etapa de Discusión: Se comienzan a discutir los roles que asumirá cada uno en el proceso, por lo que puede existir una pugna de poderes o conflictos al no estar de acuerdo en la manera que se están realizando las cosas, incluso hay una fuerte respuesta emocional al ir perdiendo el reconocimiento individual

2.2.3. Etapa de Normalización: los miembros del equipo comienzan a reconocer su rol y el valor de su participación para alcanzar los objetivos, se revisa y establecen normas además de empezar a cohesionarse como grupo y restaurar la armonía mediante el diálogo y los acuerdos.

2.2.4. Etapa de ejecución: los miembros del equipo se preguntan constantemente cómo pudieran mejorar su rol o desempeño para el bien común, son capaces de enfrentar situaciones difíciles evaluando y tomando decisiones que puedan generar cambios y mejoras.

2.2.5. Etapa de Desvinculación-Cierre o Clausura: Ésta etapa se da en caso que los equipos sean transitorios o simplemente se hayan unido por el cumplimiento de un objetivo en cierto período de tiempo, por lo que al lograrlo se disolverán.

Como se ha detallado, formar un equipo conlleva tiempo y saber sobrellevar cada una de las etapas de tal manera que los miembros vayan conociéndose y salgan fortalecidos en cada una de ellas. Sin embargo, es importante mencionar que dependerá de los miembros del equipo y su líder en la manera que superen cada una de las etapas y formen un verdadero equipo con una cohesión sana orientado hacia metas comunes y claras.

### **2.3. Factores que influyen en el funcionamiento de un equipo de trabajo**

Un equipo de trabajo supone un sistema interrelacionado en el cual cada persona perteneciente al mismo tendrá influencia en el otro, así como sus acciones repercutirán en los resultados; es decir que el aprendizaje que se genere dentro, será también para toda la organización. Para lograr este aprendizaje es necesario transformar percepciones, cambiar de enfoques en la mente a lo que se conoce como Metanoia (Senge, 2010).

Senge (2010), también hace referencia que, si un equipo y como consecuencia una organización desea funcionar, deben lograr un “pensamiento sistémico”, el cual lo llama como la quinta disciplina, puesto que necesita de otras para ser alcanzada como: visión compartida, modelos mentales, dominio personal y aprendizaje en equipo. Dentro del dominio personal está el aprendizaje personal y organizacional es decir tener un compromiso con la organización y con el equipo al no realizar las actividades por obligación sino con un objetivo compartido, el dominio personal se refiere a mirar las cosas objetivamente, aclarar la visión personal y ampliarla hacia el equipo al cual pertenecemos.

Los modelos mentales son aquellos supuestos arraigados en el pensamiento que influyen en la manera de actuar ante una situación determinada; este factor puede afectar e incluso estancar a un equipo por pensamientos como: “es la persona con más experiencia de seguro lo que dice está bien” o “siempre hacemos las cosas de esa manera, no hay para que cambiar”. Expandir o cambiar los modelos mentales tradicionales supone generar una actitud para entablar conversas abiertas en las cuales exista indagación suficiente y persuasión al momento de expresar sugerencias, sin que esto suponga generar un ataque o una discusión innecesaria por opiniones diferentes (Senge, 2010).

Por último la visión compartida, es un factor importante dentro del funcionamiento de un equipo ya que solo logrando que los miembros realicen las cosas por compromiso, que generen

identidad y tengan una aspiración en común se podrá tener resultados más efectivos (Senge, 2010).

### **2.3.1. Tipos de Interacción en el equipo.**

La manera de conocer a un equipo puede empezar al observar sus interacciones ya que, si bien la razón por la cual un equipo funciona, también podría ser la razón por la que son disfuncionales, por lo que es necesario detectar los tipos de interacciones que pueden existir y la manera de influir en el logro de tareas y objetivos, ya que no es lo mismo tener un ambiente en el cual las opiniones son apoyadas o discutidas a manera que al final de las reuniones se tenga un resultado positivo, a un ambiente dónde todos hablen, nadie sea escuchado o incluso la manera de refutar ideas sea agresiva. Cembranos y Medina (2003) en su libro Grupos Inteligentes mencionan algunos tipos de interacciones que son importantes, ya que consideran que son los pilares básicos por dónde se debe empezar el análisis de los equipos y se mencionarán algunos de éstos.

#### **2.3.1.1. *Interacción Atenuada.***

La interacción atenuada se puede dar por motivos que pueden girar alrededor de miedo a ser juzgados por las opiniones, falta de conocimiento del tema que se está abordando, la persona que maneja el equipo monopoliza la información y en vez de crear un ambiente participativo da sermones en los cuales las personas deben escuchar, callar y aceptar lo que se está proponiendo. Otra razón es porque se maneja una estructura jerárquica muy marcada dónde no se promueve el diálogo y las personas tienen miedo a interactuar porque creen erróneamente que lo que van a decir está mal y podrían tener consecuencias cómo perder su posición, sus funciones e incluso y en casos extremos el trabajo por lo que prefieren no hacerlo. Existen teorías que explican de mejor manera las razones por las que se dan estos comportamientos como la de facilitación social de Zajonc, 1965 (como se citó en Gil&Alcover, 2005), en la cual se explica que el grado de activación (reacción por la presencia de otros) genera respuestas dominantes, es decir, aquellas

acciones que son más probables que los sujetos realicen ante situaciones concretas; por ejemplo en situaciones fáciles o tareas que son dominadas por los sujetos y que las respuestas dominantes son correctas se dará una facilitación social, al contrario si las situaciones son complicadas y les resulta difícil el aumento de activación empeorará y el resultado será inhibición social.

Otra teoría que apoya este argumento es la de Teoría de la aprensión a la evaluación de Cottrell (como se citó en Gil&Alcover, 2005) ya que señala que la activación es una reacción acorde la manera de aprendizaje y que las personas lo asocian con la evaluación de rendimiento; es decir frente a rendimientos positivos se obtendrá recompensas y con los negativos se generará castigos, por lo tanto ante la presencia de otros individuos según experiencias previas se tendrá las respuestas dominantes de inhibición o facilitación social.

En la teoría de Lencioni (2002), sobre las cinco disfuncionalidades de los equipos, menciona que una de éstas disfunciones es evitar responsabilidades y la define como como el temor de los miembros del equipo de manifestar su malestar ante el comportamiento de otro por evitarse el mal momento o porque creen que sería inútil decirlo si al final no cambiará en nada las situaciones. Esta teoría podría ser comprendida de mejor manera con la teoría de facilitación social que explicaría con mayor profundidad las razones por las cuales los miembros de un equipo prefieren callar y aceptar disposiciones o actitudes de otros a pesar de no estar de acuerdo.

Por las razones antes mencionadas se debería promover una conducta asertiva, es decir que se manifiesten los desacuerdos sin agresiones para aumentar y mejorar las interacciones, ya que si se mantiene un comportamiento hostil las personas preferirán no participar y si a esto se suma el miedo a quedar en ridículo y fantasear con un grupo burlándose de uno antes de una intervención, se tendrá como resultado una interacción escasa o atenuada perdiéndose aportaciones valiosas para el equipo (Cembranos & Medina, 2003).

### **2.3.1.2. Interacción Psicótica o bélica.**

Los integrantes del equipo perciben a sus compañeros como enemigos, nadie escucha a nadie, todos hablan y mantienen la falsa creencia que los intereses que se manejan son contrapuestos por lo que sienten la necesidad de atacar o de defender sus ideas o metas individuales y como se había mencionado este comportamiento se puede dar por no prestar atención a los resultados con un objetivo en común creando ambientes hostiles dónde los compañeros se perciben a ellos mismos como competencia.

Tener una interacción bélica puede darse por varios motivos ya que se caracteriza por no enfocarse en los hechos que se están dando en el momento, sino por experiencias previas o argumentos grabados en la memoria de los individuos; así existen los errores cognitivos en los cuales los miembros del grupo tienen falsas creencias como “no se puede hacer nada”; la sobregeneralización donde se usan las expresiones siempre, nunca, todo, nadie y así tenemos pensamientos basados en datos insuficientes como “nunca va a cambiar nada, mejor no hay que intentarlo”; la dicotomización que hace referencia a reducir las posibilidades a dos extremos blanco o negro y aunque puede ser una herramienta útil en varios contextos, dentro del trabajo en equipo es necesario considerar matices y variables que van modificándose y cumpliéndose en el proceso y por último la selección negativa que se da cuando en el equipo se perciben únicamente los aspectos negativos de la realidad a la cual se están enfrentando y las personas se oponen a todas las ideas generando discusiones interminables sin un fin favorable (Cembranos & Medina, 2003).

Tomando en cuenta los comportamientos detallados anteriormente, una interacción bélica puede producir estancamiento y bloqueo en el cumplimiento de metas, ya que no hay la suficiente confianza para interactuar y los sentimientos negativos pueden aumentar hacia su equipo e incluso el compromiso va disminuyendo teniendo resultados negativos en su desempeño.

### **2.3.1.3. *Interacción Competitiva.***

Si bien es cierto generar debates, desafiar opiniones con argumentos válidos es sano dentro de un equipo ya que se producen ideas nuevas y se puede llegar a soluciones de manera más efectiva, es necesario que sean controlados y se maneje con cuidado pues existe una línea mínima para llegar a una interacción competitiva o de oposición que no llevará a ningún resultado positivo. La interacción competitiva es aquella en la cual un individuo presenta una idea ante una problemática planteada y existe otra persona que inmediatamente dirá que no se encuentra de acuerdo o que le parece inválida o absurda la idea que presentó el primer sujeto. Una de las razones por la cuales las personas participan en un grupo es para mostrar su existencia social y obtener un reconocimiento, en el caso de los dos sujetos lo obtendrán pero hay que recalcar que el primero quien creó o presentó su idea es más valioso ya que invirtió su tiempo en crear la idea basado en el problema propuesto y las posibles soluciones existentes al contrario del segundo sujeto quién únicamente opina para hacer notar su presencia sin tener gasto de energía ni esfuerzo más que el de oponerse a lo propuesto (Cembranos & Medina, 2003).

Este comportamiento podría ser estudiado desde la Psicología individual de Adler en su teoría del complejo de inferioridad, (como se citó en Cloninger, 2003), ya que ciertos miembros a más de tener esta necesidad de existencia social en el grupo pueden presentar actitudes que sean únicamente por compensar su complejo llamando la atención de los otros. Existen personas que incluso únicamente por sentirse superiores no les interesa ridiculizar a los otros para resaltar sus participaciones, por lo que es necesario saber detectar a tiempo este tipo de comportamientos y los motivos por los que se está generando oportunamente y así evitar que se genere un ambiente hostil y afecte al rendimiento del equipo.

#### **2.3.1.4. *Interacción de Adición.***

Es una de las interacciones que más aportan en el crecimiento y desarrollo de los equipos, ya que, según Cembranos & Medina (2003), esta interacción hace referencia a aquellas ideas que son presentadas por un individuo y que inmediatamente le sigue una nueva idea o aportación de otra persona que complementa la primera. Por ejemplo, si alguien dice “Se debe analizar los factores que influyen en la educación” otro dirá “Podemos hacer encuestas que muestren los factores más influyentes”.

#### **2.3.1.5. *Interacción por Multiplicación Cooperativa.***

A diferencia de la interacción por adición en la que los aportes si bien son consecutivos son independientes uno del otro; la multiplicación cooperativa es aquella que sin el aporte de A no podría existir C, es decir es el desarrollo de la idea propuesta para poder pasarla a actos, hipótesis o soluciones concretas basados en la idea original, por lo que aunque es una interacción en la que más se puede explotar las potencialidades de los miembros del equipo hay que saber manejarla, tener escucha inteligente y aprender a dejar de lado el protagonismo individual para aceptar mejores ideas que se han generado (Cembranos & Medina, 2003).

#### **2.3.2. *Cohesión en los equipos.***

Una vez que los grupos ya están formados es necesario cuestionarse ¿qué los mantiene unidos?, ¿cuál es el motivo por el cual se convierten en un equipo a más de las interacciones intragrupales?

Cuando se menciona la expresión cohesión grupal, se hace referencia a la fuerza ejercida sobre las personas para mantenerse unidas denominándose fuerza centrípeta o también conocida como resistencia a la disgregación. Ésta resistencia puede darse por interdependencia individual, es decir que la razón que mantiene unidos a los miembros es perseguir metas en común y dependen



unos de otros para alcanzarla; mientras que la cohesión por semejanza interindividual se genera por una similitud de actitudes y valores (Sánchez, 2002).

Furnham, 1997 (como se citó en Gil y Alcover, 2005) define a la cohesión, como el cemento o aglutinante que logra que las partes del grupo se mantengan unidas y que los factores que influyen en el proceso son: la interdependencia como las actividades que demandan un trabajo en conjunto para lograrlo y por la duración o intensidad del contacto, esto es, el número de veces que los miembros interactuaron durante un periodo de tiempo y si esas interacciones fueron lo suficientemente fuertes, para generar ésta cohesión. Otro factor que se debe tomar en cuenta es la homogeneidad de opiniones o características de los miembros de un equipo, puesto que si bien es cierto al inicio es una ventaja grande para poder unir al grupo por afinidad, a la larga esto se puede convertir en un problema que afecte al crecimiento de los mismos; ya que al no tener un criterio opuesto reduce la variabilidad de opiniones para alcanzar nuevos retos (Gil & Alcover, 2005).

Por otro lado, Hogg (citado en Gil y Alcover, 2005) resume que la cohesión de un equipo es la consecuencia de tener sentido de pertenencia y una identificación social, a más de una atracción interpersonal con el logro de metas y momentos gratificantes que son compartidos, al contrario de lo que se ha postulado, la cohesión, como la razón por la cual surgen los factores mencionados.

Hay que tomar en cuenta que este factor podría ser un arma de doble filo, pues si bien es cierto los grupos cohesionados tienen un mejor rendimiento en cuanto a cumplimiento de objetivos, ya que los miembros aceptan normas y estándares de productividad establecidos y al momento que estos niveles bajan se ejerce la presión social para volver a los niveles aceptados. Por otro lado grupos muy cohesionados por atracción interpersonal pueden caer en síntomas de pensamiento grupal evitando una visión objetiva acerca de fortalezas y debilidades que puede tener el equipo

respecto a su rendimiento. Dentro de los síntomas de pensamiento grupal que mencionan Hogg y Vaughan (2008) en su libro Psicología social se encuentran:

- Ilusión de invulnerabilidad que es el optimismo excesivo con el cual se crea una falsa idea de ser invencibles frente al mundo, no se toma en cuenta los puntos de mejora frente a la crítica y ante retos se plantean la idea que nada ni nadie hará que fracasen.
- Presión a la conformidad, como se ha mencionado la cohesión en el equipo se puede dar por esta homogeneidad, sin embargo, es uno de los factores que llevarán a sus miembros no cuestionarse acerca de las decisiones que son tomadas y la consecuencia será acostumbrarse a hacer las cosas como siempre se ha hecho manteniendo los mismos resultados llevándolos a un estancamiento ya que si bien es cierto evitan retroceder, pero también evitan un desarrollo grupal.
- Conciencia incuestionable, este síntoma se da cuando los miembros del equipo están tan cohesionados que han perdido su moralidad y sus creencias individuales para adaptarse a las del grupo, es por esto que muchas de las acciones ya no son cuestionadas ni debatidas, únicamente se aceptan y se realiza las acciones que son decididas.
- Punto de vista estereotipado del oponente. Aunque un equipo esté conformado por un número determinado de personas en una organización o institución, se debe tomar en cuenta que no son el único equipo conformado para el alcance de objetivos y que eventualmente todos deberán remar para el mismo lado que la organización necesita. Cuando se tiene este punto de vista estereotipado el equipo marca al otro como insignificante y considera que sus aportes no son valiosos pues no están en lo correcto.
- Ilusión de Unanimidad, éste síntomas es típico cuando no hay una gestión adecuada de los comentarios y aportaciones que cada miembro genera, cuando en las reuniones se

monopoliza la información en una sola persona o cuando las personas tienen miedo a refutar lo que se dice porque son la minoría, como consecuencia el equipo considera que todos están de acuerdo con lo que se está proponiendo y muchas veces ya ni si quiera es consultado, tomando decisiones con las que algunos miembros del equipo pueden no estar de acuerdo.

Hogg y Vaughan (2008) comentan que el pensamiento grupal, se puede generar por una excesiva cohesión grupal, por falta de liderazgo y normas que propicien procedimientos racionales y adecuados a las circunstancias; por homogeneidad de ideologías e incluso, por un alto estrés ante una amenaza externa. Para Janis, 1982 (como se citó en Hogg y Vaughan, 2008) todos estos factores influyen en los equipos de trabajo para caer en un pensamiento grupal, es decir en el deseo de tomar decisiones unánimes con decisiones irracionales que podrían ser perjudiciales.

### **2.3.3. Motivación.**

El ser humano como lo propone McGregor (1966), es un animal que busca constantemente satisfacer sus deseos y necesidades lo cual le impulsa a una serie de conductas infinitas ante diferentes circunstancias, es por esto, que la motivación es uno de los factores que se estudiarán ya que influyen en el desarrollo, la cohesión, la separación, el funcionamiento o disfunción de un equipo. La motivación para Krieger (2001) es como el impulso o la presión que provoca una conducta o un determinado comportamiento ante una situación y que este comportamiento puede ser generado por estímulos externos o bien por procesos mentales el cual está asociado con el proceso de cognición del individuo.

Pueden existir tipos de motivación como la que propone Cohen (1973), quien menciona los motivos primarios como aquellos que se relacionan directamente con la satisfacción de necesidades básicas para la preservación del individuo como el hambre o la sed y a lo que

McGregor (1966) lo conoce como necesidades físicas y de seguridad; éstos autores hacen referencia a que si el ser humano no cubre en primera instancia estas necesidades, sus motivaciones únicamente van a estar enfocadas a cubrir las mismas. Por otro lado están los motivos secundarios que nacen de una dinámica social y las demandas del ambiente como son la pertenencia a grupos, la realización personal, el amor, el uso de talentos, etc. Para tener mayor comprensión de lo mencionado, se expondrán brevemente varias teorías de la motivación:

#### ***2.3.3.1. Pirámide de Maslow.***

Abraham Maslow, 1977 (como se citó en Robbins y Judge, 2013) llamó a su teoría jerarquía de necesidades ya que afirma, que las necesidades de los seres humanos van aumentando a lo largo de su vida. Propone una pirámide con cinco necesidades clasificadas en necesidades de orden inferior como son las fisiológicas y de seguridad; mientras que las de orden superior son las sociales, las de estima y de autorrealización.

- Fisiológicas: Todas aquellas que son para la supervivencia del individuo como sed, hambre, aire, reposo, abrigo.
- Seguridad: Protección contra el peligro y el daño físico y emocional que pueden ocasionar.
- Sociales: Sentido de pertenencia a los equipos, amistades, afecto social.
- Estima: Respeto a sí mismo, reconocimiento y logro, atención.
- Autorrealización: Impulso para la realización de los talentos y habilidades, superándose uno mismo.

### **2.3.3.2. *Teoría de los dos factores de Herzberg.***

Partiendo de la idea que la relación del individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud que se tome frente al puesto de trabajo determinará el éxito o el fracaso según Herzberg (como se citó en Robbins y Judge, 2013). Los dos factores planteados son:

- Factores higiénicos: se refiere a las condiciones del puesto de trabajo como son las condiciones físicas y ambientales, los beneficios, el salario, las políticas de la empresa o el tipo de supervisión. Este factor en condiciones óptimas evita la insatisfacción del empleado y si está en condiciones precarias son factores de insatisfacción (Krieger, 2001).
- Factores Motivacionales: hace referencia a los contenidos con la tarea y deberes relacionados con el cargo, producen una motivación duradera y si los niveles de la tarea son óptimos y generan aprendizaje los niveles de satisfacción son sustanciales (Krieger, 2001).

### **2.3.3.3. *Teoría de las necesidades de McClelland.***

Esta teoría se basa en tres necesidades que son importantes detectar en un equipo de trabajo, pues se entenderá de mejor manera la dinámica grupal y los comportamientos de ciertos miembros, así tenemos:

- Necesidad de logro: es el impulso por sobresalir, alcanzar el éxito y las personas con esta necesidad temen intensamente al fracaso.
- Necesidad de poder: son personas que generalmente buscan los puestos o roles de liderazgo y sienten una necesidad de ejercer influencia y control sobre los otros.
- Necesidad de afiliación: son personas que sienten satisfacción al sentirse queridos y mantener relaciones interpersonales cercanas.

## **2.4. Comunicación en los equipos de trabajo**

La comunicación no solo dentro de los equipos de trabajo es fundamental, sino que es el medio por el cual desde los inicios de una sociedad se ha usado para poder interactuar y como se ha mencionado antes, un equipo sin interacción y sin una meta en común sería únicamente un grupo de personas, por lo que todo lo referente a la comunicación y los canales existentes para esta finalidad serán relevantes.

La comunicación hace referencia al proceso de intercambio de información entre dos o más personas las cuales quieren transmitir un mensaje con alguna finalidad, por lo que consta de elementos para que este proceso sea cumplido como se muestra en la Figura 2.

Dentro de las organizaciones y equipos de trabajo la comunicación es fundamental ya que permite involucrar y comprometer a los integrantes con los objetivos planteados pues la mayor parte del tiempo es dedicado a planificar, a dar órdenes de acciones que se deben realizar, en vez de convertir en protagonistas a cada persona entregándoles responsabilidades y retos acordes a sus conocimientos haciéndolos partícipes del plan que se arma para el logro de metas.

El estilo de comunicación que se maneja en los equipos de trabajo es más de tipo transversal que vertical, por lo que el ambiente que se maneja debería ser tranquilo en el cual los integrantes no tengan miedo a opinar, pedir ayuda e incluso a equivocarse pues tendrán la apertura para el diálogo. La comunicación interna minimiza los errores y aumenta la productividad (INTRAS, 2014).

Senge (2010), menciona que dentro de la comunicación está el diálogo, el cual es una de las formas más saludables y enriquecedoras para generar aprendizaje dentro de un equipo de trabajo puesto que elimina los supuestos que tienen los miembros del equipo de cada uno o de algún asunto en específico y mediante éste se puede descubrir percepciones o potenciar opiniones, ideas que no se alcanzan de manera individual.

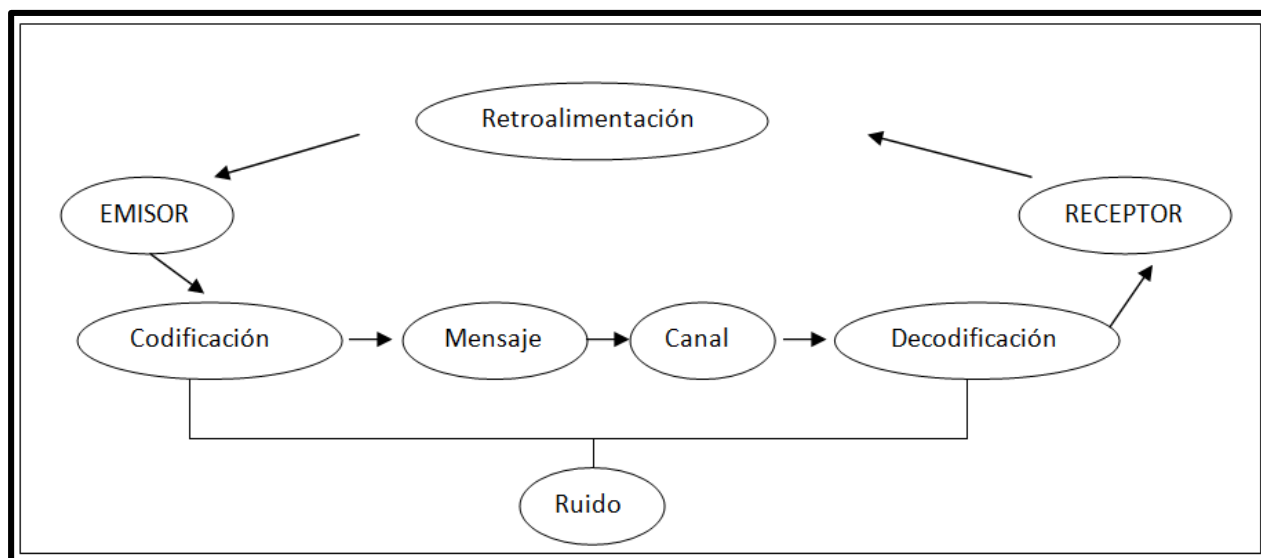


Figura 1: Elementos de la comunicación

El proceso de comunicación empieza por un contexto, es decir las circunstancias o hechos que están alrededor de una situación y que a su vez debe ser transmitida. Se encuentra la persona encargada de elaborar el mensaje que es extraído de una realidad, una idea o de un contexto específico a quien se le conoce como emisor, el mismo que codificará el mensaje es decir que una vez que se tiene la idea la elabora de manera correcta mediante signos y ciertas normas ya establecidas, posterior a esto se escoge un canal o medio por el cual el mensaje será enviado al receptor para que sea decodificado por lo tanto, descifrará y entenderá el contenido de la información para finalmente generar una retroalimentación o respuesta efectiva nuevamente al receptor.

Cabe mencionar que dentro del proceso de comunicación pueden existir interferencias que harán que la información sea alterada, no llegue al destinatario o sea mal interpretada, a lo que se conoce como Ruido, y pueden ser desde fallas en el sistema escogido como canal, la ambigüedad en la información transmitida e incluso por la connotación que le da el receptor al mensaje.

#### **2.4.1. Barreras en la comunicación.**

Cuando se hace referencia a las barreras de comunicación es a todo aquello que impide que se genere un intercambio de información efectiva, es decir que haya una transmisión, comprensión y retroalimentación del mensaje, las cuales pueden ser fuentes de distorsión, sobrecarga de información, evitación de la tarea, falta de retroalimentación y clima amenazante (Sánchez, 2002).

La distorsión se puede dar al momento de codificar o decodificar el mensaje, ya sea por una mala elección del canal de transmisión, por el mal uso de signos o símbolos en el mensaje, por los prejuicios o diferencias de conceptos tanto del emisor como del receptor que harán que la idea del mensaje sea diferente de la enviada, a la recibida (Sánchez, 2002).

La sobrecarga de información, como su nombre lo indica es el exceso de información que se tiene muchas veces en organizaciones, equipos de trabajo e incluso individualmente por parte de otra persona y las consecuencias de este tipo de sobrecargas pueden ser omitir o perder información valiosa, procesar la información incorrecta o de manera incorrecta o incluso que existan respuestas imprecisas y generales a requerimientos o mensajes específicos por falta de tiempo (Sánchez, 2002).

La falta de retroalimentación dentro del proceso de comunicación impide que exista la seguridad que el receptor comprendió el mensaje que se está transmitiendo de manera correcta y de no existir este *feed-back* se asume que todo está comprendido y de no ser así podrían existir



fallos en los procesos y tareas que se están llevando a cabo entorpeciendo el avance de los objetivos del equipo (Sánchez, 2002).

El clima amenazante se genera con la tendencia a juzgar los comentarios o a la persona en sí, además se mira con superioridad al receptor causando una barrera al momento del *feedback* y se suele evaluar o tomar la información de manera personal por lo que no existe una comunicación efectiva y el mensaje no llega de la manera que debería y dificulta concretar, avanzar o dar soluciones rápidas a las actividades que se pueden presentar.

Otra barrera son los cambios que se están viviendo actualmente, una sociedad llena de tecnología que sin bien es cierto ha ayudado a la comunicación a largas distancias, está afectado la misma en reuniones o relaciones presenciales, puesto que las personas están inmersas en este sistema dejando de lado la importancia de estar presentes en las reuniones, la tecnología está provocando una pérdida de comunicación no verbal y los mensajes son cada vez interpretados según la experiencia y subjetividad del receptor perdiendo muchas veces información valiosa.

#### **2.4.2. Comunicación formal vs informal.**

El tipo de comunicación que sea utilizado va a depender de la organización, del estilo de liderazgo que se maneje, la naturaleza del equipo, el número de integrantes y de la información que sea necesaria transmitir. La comunicación formal hace referencia a toda aquella información que sea transmitida mediante canales y protocolos establecidos, en ésta pueden existir varios tipos como son comunicación vertical descendente, vertical ascendente y horizontal (Sánchez, 2002). Se debe tomar en cuenta que en este tipo de comunicación se pueden dar problemas como falta de comprensión de las ideas que son transmitidas ya que la persona que está emitiendo el mensaje no toma en cuenta el contexto del receptor, es decir sus conocimientos o su nivel de educación acerca de varios temas, es por esto que es importante contextualizar la información,

transmitirla de la manera más clara y precisa pensando en qué es lo que se quiere decir, cómo llegar al receptor y la finalidad del mensaje (INTRAS, 2014).

La comunicación descendente se puede dar en una organización que sigue una línea jerárquica a nivel vertical, se la usa para dar instrucciones de una tarea específica, informar sobre procedimientos, protocolos, objetivos a alcanzar e incluso al momento de generar una retroalimentación efectiva ya que se da a conocer logros o méritos desde mandos medios y altos, este estilo de comunicación puede evitar que se creen rumores por no contar con información oficial o que haya demoras innecesarias en los procesos por falta de conocimiento. Una desventaja es que personas que se encuentran bajo mandos medios no pueden o se les complica dar una respuesta u opinión frente a la información emitida, por lo que el proceso de comunicación podría verse afectado e incluso este hecho podría ser un motivo de la disfuncionalidad de miedo al conflicto de Patrick Lencioni (2002) puesto que los miembros del equipo solo aceptan disposiciones sin estar la mayor parte del tiempo de acuerdo con lo que se ha decidido.

La comunicación vertical ascendente se genera cuando los miembros del equipo hablan sobre sus problemas, su desempeño, comentarios y sugerencias que tienen sobre el proceso que se puede llevar a cabo, por lo que para este tipo de comunicación es necesario tener un liderazgo participativo que facilite la escucha activa y una estructura que sin bien puede ser jerárquica pero que mantenga apertura para el diálogo sin crear ambientes amenazantes. Los canales que se pueden generar para este tipo de comunicación son los buzones de sugerencias, entrevistas informales, actividades en dónde las personas puedan conversar de manera espontánea. Es necesario que se maneje con mucho cuidado y siempre se tenga claro el objetivo de tener este estilo ya que si no se lo maneja bien pueden existir malos entendidos o si es un grupo grande una

molestia en el grupo ya que no siempre se puede tomar las sugerencias de todos (Franklin & Krieger, 2011).

La comunicación horizontal es aquella que se da entre colegas y permite el apoyo tanto en el desempeño de las tareas como en el ámbito social afectivo, este tipo de comunicación no excluye a los anteriores, al contrario, puede generar apoyo al mejoramiento de la comunicación ascendente y descendente. Las organizaciones lo usan para crear más cohesión en los departamentos creando equipos de trabajo para proyectos, para charlas motivacionales o para que exista diálogo y se generen mejores ideas o soluciones de diferentes problemáticas que puedan presentarse; se trata de un sistema en el que todos estamos en la misma posición como colegas lo que aumenta la confianza y la espontaneidad a diferencia de cuando se habla con jefes.

En cuanto a la comunicación informal es aquella que aparece en las relaciones interpersonales sin un formato o un canal establecido que si bien tiene ventajas sobre la comunicación formal como la rapidez, la espontaneidad y la información más exacta, hay que manejarla de manera cuidadosa ya que al no tener información oficial aparecen los chismes o rumores de pasillo que se dan por excesiva información que no está clara o por falta de la misma, lo que hace que las personas aumenten, disminuyan o tergiversen el mensaje según sus percepciones o necesidades del momento. Es un tipo de comunicación de carácter microcultural que pueden tener un mayor contenido afectivo buscando compromiso o cohesión grupal (Krieger, 2001).

## **2.5. Liderazgo que influye en un equipo de trabajo**

A lo largo del tiempo y en toda interacción de grupo se ha buscado alguien que dirija o esté al mando ya sea por su experiencia, por su edad o por su capacidad de reacción ante diferentes situaciones, las personas deciden acatar disposiciones o planes de acción de quienes ellos consideran líderes. Actualmente, las organizaciones han tenido un giro importante con respecto al

manejo de sus procesos y de las personas que lo llevan a cabo; los equipos de trabajo y la formación de líderes que generen un aprendizaje continuo influenciando en los miembros de sus equipos para obtener un mejor rendimiento, son una prioridad para poder reaccionar de manera eficaz con propuestas oportunas. Organizaciones que quieren mantenerse en el mercado con una ventaja competitiva se están enfocando en la potencialización de los equipos de trabajo para aumentar su productividad mediante el liderazgo. Pero, se comprende realmente ¿qué es un líder? y ¿qué es liderazgo?

Al colocar a éstas dos palabras en una misma definición, se estaría exponiendo que la concentración de poder de decisión recaería en una sola persona. Por este motivo es necesario aclarar que el liderazgo tiene que ver con las instrucciones de acción ante diferentes situaciones y que éste es intrínseco en un equipo de trabajo, es decir, todos los miembros podrían proponer o dar instrucciones ante una situación. El problema radica en que no todos los miembros del grupo participan de forma similar y siempre habrá quienes participan más que otros, quienes únicamente se conformen con acatar órdenes y seguir lo que su grupo decida. Cuando se vuelca la función del liderazgo a una sola persona es cuando tenemos a un líder, sin embargo, es responsabilidad de todos observar las pequeñas participaciones los miembros del equipo tomándolas en cuenta y evitando que el poder y la capacidad de decisión sea de una sola persona (Cembranos & Medina, 2003).

Desde otra perspectiva para Lewin 1939 (como se citó en Foladori, 2002), al tomar al grupo como un cuerpo, coloca al liderazgo como una funcionalidad, refiriéndose a la cabeza que guía un grupo o una institución, por lo que menciona que no hay una diferencia clara entre un jefe y un líder enfocándose en el proceso de influencia directa de sus miembros para el logro de objetivos específicos grupales. Lewin empezó a estudiar a los grupos y su liderazgo proponiendo tres como son el autocrático, el democrático y el *laissez-faire*.

Siguiendo con los estudios, autores como Robbins y Judge (2013) definen al liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas” (p.368). Esta definición se ajusta a la teoría de Lewin expuesta anteriormente, acotando que para seleccionar un líder se debe tomar en cuenta el tipo de organizaciones o equipo, puesto que depende mucho del contexto y la dinámica con la que se manejen para que cierto estilo de liderazgo de resultado o no.

Otros autores resaltan al liderazgo como la capacidad de un líder de influir sobre sus seguidores, así como Mintzberg (como se citó en Ahumada, 2004, p.58), quien sostiene que “...el liderazgo está ligado a la noción de poder, entendido este como la capacidad de afectar (causar efecto en...) en el comportamiento de las personas de las organizaciones”; es decir un líder tiene el poder de conseguir que determinadas acciones sucedan o que ciertas decisiones sean tomadas.

Otro concepto a ser tomado en cuenta será el que Franklin y Krieger (2011) afirman que:

Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener comprender, motivar, capacitar, dar ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica (Franklin y Krieger, 2011, p.294).

Otra diferenciación que se tomará en cuenta es entre liderar o tener el poder; si bien es cierto como se ha mencionado, un líder tiene capacidad de influencia, pero no siempre será el ejecutivo o quien esté al mando, ya que a un líder muchas veces se atribuye por un poder personal más que un poder formal por parte de las organizaciones, es decir por su capacidad de generar en los demás la disposición de seguirlo. Por otro lado el poder según Weber (como se citó en Castillo, 2006) es “...la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias”, esto se puede dar en organizaciones con

estructuras jerárquicas muy marcadas en las que todo el poder o capacidad de decisión se centra en el jefe o director de la misma.

Teniendo claro estos conceptos, se mencionarán varios estilos de liderazgo que pueden existir en equipos de trabajo y la manera que pueden afectar a los mismos al momento de la toma de decisiones.

Se empezará por liderazgo autocrático el cual centraliza la toma de decisiones en una sola persona, no permite las opiniones de otra persona y por lo general este tipo de líderes son escogidos por un poder formal, es decir de parte de la organización más allá de la capacidad de influencia como se había mencionado. Es un liderazgo negativo ya que basa su interacción en castigos y amenazas fomentando el miedo y la frustración en los miembros de su equipo; además en las reuniones genera el debate en cuestiones de menor relevancia, para que la toma de decisiones realmente importantes recaiga sobre una persona. Al tener un ambiente hostil y con participación casi nula de los miembros no se logra que exista un sentido de pertenencia ni de identidad grupal por lo que los índices de ausentismo aumentan; la ventaja que se puede encontrar es la toma de decisiones rápida (Franklin & Krieger, 2011). Con esta clase de liderazgo se puede caer en la disfuncionalidad de miedo al conflicto propuesto por Lencioni (2002), puesto que los miembros del equipo no participan por temor a la burla, a las amenazas o simplemente porque sus opiniones no serán tomadas en cuenta, corriendo el riesgo de no cumplir con los objetivos planteados de manera eficiente ya que no se generarán dudas ni preguntas después de una disposición.

El liderazgo participativo es aquel que genera un alto grado de cohesión en los miembros de su equipo de trabajo ya que como su nombre lo indica crea un ambiente de participación a la hora de tomar decisiones, aprovecha las opiniones y aportaciones de sus seguidores para tener una base sólida de la resolución de problemas y a más de esto se preocupa por el desarrollo y crecimiento

de sus compañeros tanto en lo personal como en el ámbito profesional, el ambiente de trabajo es favorable para alcanzar los objetivos planteados con un alto grado de compromiso por parte de todos los miembros del equipo (Franklin & Krieger, 2011). Este tipo de liderazgo se puede relacionar con el democrático que propone Lewin, ya que el líder fomenta la participación y colaboración de todos, crea sentido de pertenencia tanto hacia la organización, así como a su equipo.

Existe el liderazgo paternalista el cual se caracteriza por intentar mantener siempre la armonía del equipo evitando las discusiones y discordias, prefiere tomar las decisiones más importantes siendo el eje del desarrollo y crecimiento del equipo, evita delegar funciones porque no confía realmente en que otra persona pueda realizar el trabajo de la misma manera que lo realiza; tiene el respeto y consideración de todos sus compañeros ya que por lo general lo ven como un padre que los protege y lo ayuda a salir a delante (Franklin & Krieger, 2011). Un liderazgo paternalista puede llevar a su equipo de trabajo a una armonía artificial en la cual, por evitar discusiones, malos entendidos asumen la responsabilidad y no explora las habilidades u opiniones que pueden aportar sus seguidores para el cumplimiento de metas. Crea personas inmaduras y dependientes que al momento de tomar decisiones ante problemas que puedan surgir no lo harán ya que siempre esperarán que el líder asignado resuelva todo sin asumir cada uno la responsabilidad y las tareas que les corresponde.

El liderazgo permisivo o también conocido como individualista es aquel que respeta las decisiones, el tiempo y el libre albedrío de las personas para que realicen sus tareas, se valora más la libertad individual que asegurar la cohesión y el ego colectivo que se debería buscar dentro de un equipo. Este tipo de liderazgo es el que Lewin en sus estudios lo llamo *laissez-faire*, pues el líder no cumple su función y no se responsabiliza del grupo ni las decisiones que son tomadas, con este tipo de liderazgo el grupo mantiene discusiones diarias de carácter personal, no existe un

compromiso con los objetivos grupales ya que se fomenta más la persecución de objetivos individuales que el trabajo para alcanzar metas en común; otra característica bajo este estilo de líderes es que la tolerancia entre compañeros es baja o casi nula por lo que las interacciones diarias son negativas y poco productivas. Cada miembro del equipo rema para su lado y permanecen estancados en el mismo sitio por diferencias personales (Franklin & Krieger, 2011). En este contexto se puede generar que las personas no confíen unas en las otras, que estén a la defensiva todo el tiempo porque se consideran competidores más que colaboradores unos a otros, no asumen responsabilidades de dar una correcta retroalimentación a sus compañeros acerca de su comportamiento o del trabajo que se está realizando y por último se genera un ego individual más que un ego colectivo al momento de alcanzar sus metas.

Por último se mencionará el liderazgo transaccional y transformacional estudiados por Fiedler (como se citó en Robbins y Judge, 2013), los cuales en el primero es dirigido principalmente al desarrollo óptimo de la tarea mediante motivaciones delegando responsabilidades y generando beneficios mutuos tanto para el equipo, la persona y la organización con la realización de la tarea. El segundo se tiene un líder como agente de cambio; es decir alienta a sus compañeros a ver su trabajo desde otras perspectivas superando sus propios límites e incluso los objetivos grupales, genera sentido de pertenencia hacia la organización e intenta potencializar al máximo las habilidades individuales para el bien del equipo.

Robbins y Judge (2013), también presentan un modelo de liderazgo en el cual colocan al liderazgo transaccional como pasivo e ineficaz caracterizándose por recompensas por un buen desempeño, acciones correctivas, se interviene solo si los objetivos no se cumplen mas no hay un seguimiento y por último el líder evita tomar decisiones. Por otro lado, está el liderazgo transformacional que lo colocan como activo y eficaz caracterizándose por generar un sentido de visión, confianza, se comunica altas expectativas, fomenta la inteligencia y resolución efectiva de



problemas y por último se trata a cada miembro de forma individual dirigiendo y asesorando en lo que sea necesario.

Por todo lo antes mencionando, para aplicar un estilo de liderazgo en los equipos de trabajo dependerá de la situación y las personas con las que se vaya a trabajar, ya que no todos reaccionan de la misma manera ni ante la misma forma de dirección, a pesar que siempre existirá un estilo predominante en dentro de las organizaciones y los equipos de trabajo.

## 2.6. Disfunciones de un equipo según Patrick Lencioni

Al momento de trabajar en equipo, de tener una interacción genuina se va a encontrar diferentes tipos de personalidades, de preferencias y gustos por lo que como lo afirma Patrick Lencioni (2002) en su libro cinco disfuncionalidades de un equipo de trabajo, en todo equipo existen disfuncionalidades porque el ser humano está lleno de imperfecciones. Así también presenta un modelo de pirámide en la cual se puede explicar mejor las cinco disfuncionalidades con sus respectivas consecuencias, como se muestra en la figura 1:

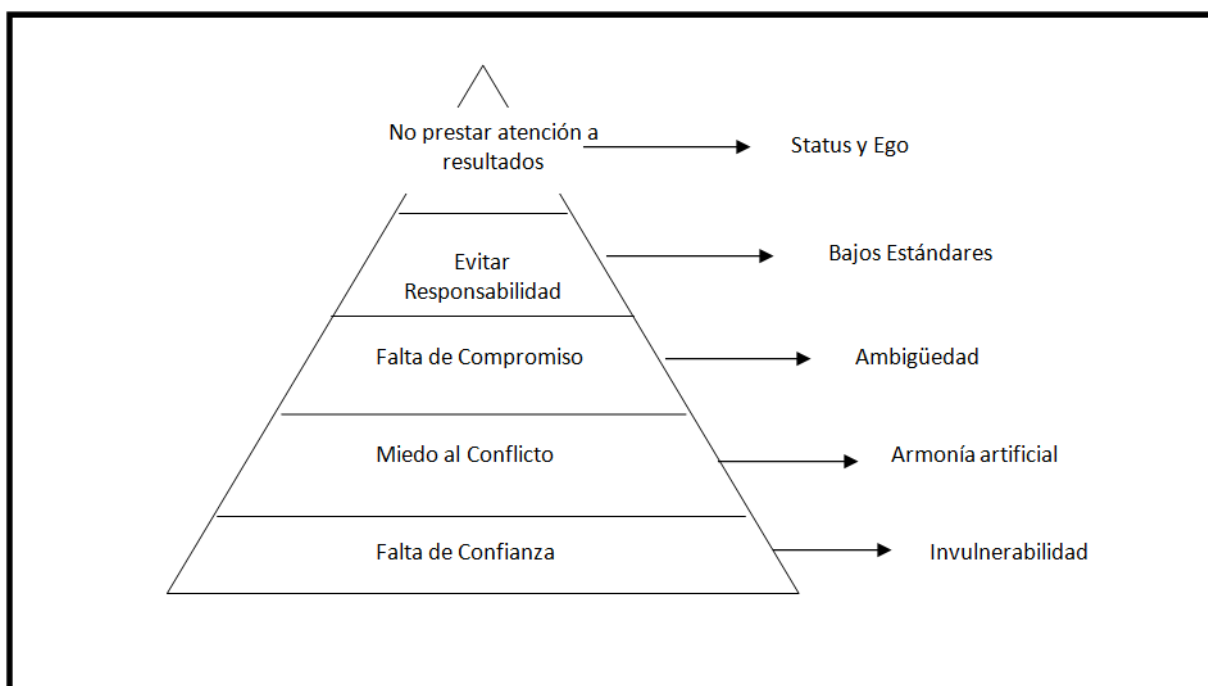


Figura 2: Pirámide de Disfuncionalidades (Lencioni, 2002, p. 97)

Se describirá la primera disfuncionalidad que es la **Falta o ausencia de confianza**, ya que se coloca a la confianza como la base de un trabajo en equipo y como uno de los puntos más críticos y difíciles de conseguir. El no tener confianza provoca que los miembros se culpen unos a otros de los errores cometidos, en las reuniones no hay participación por miedo a la burla de una equivocación, existen cientos de excusas para no trabajar en equipo porque esto demanda tiempo, trabajo arduo y buena predisposición de las personas para lograrlo.

En la mayoría de organizaciones se tiene la idea errónea que el compartir responsabilidades e invertir tiempo de trabajo en equipo paradójicamente es una pérdida de tiempo. El no confiar en los miembros de un equipo conlleva a la falsa idea de invulnerabilidad; con lo que se refiere a la creencia de poder hacerlo todo y tener un falso concepto que al equipo jamás le pasará nada, rechazando la idea que cada uno, como ser humano tiene debilidades y que por ende el equipo también podría tenerlo. Aceptar debilidades y pedir ayuda maximiza las habilidades de cada uno y cubre de manera más amplia las fallas por lo que se considera buena forma de avanzar (Lencioni, 2002).

La confianza es uno de los factores que diferencian un equipo de alto desempeño de los otros, ya que conlleva asumir un alto riesgo al delegar funciones o tareas asumiendo que la otra persona los realizará de igual o de mejor manera que uno mismo. Este tipo de comportamiento se alimenta de los logros o resultados que se han conseguido y se va perdiendo por los fracasos o deserciones existentes (Krieger, 2001).

Al contrario desde la perspectiva de Lencioni (2002) la verdadera confianza en un equipo de trabajo va más allá del concepto de la habilidad de predecir el comportamiento de una persona basada en experiencias pasadas; significa confidencialidad, estar cómodos de sentirse vulnerables; es decir reconocer sus debilidades, sus defectos interpersonales, las deficiencias en

sus habilidades, la capacidad de pedir ayuda y no estar a la defensiva o tener la necesidad de protegerse de las intenciones de sus compañeros.

Lograr que las personas reconozcan sus debilidades frente a otros es más complicado de lo que parece ya que dentro de la formación académica y profesional se enseña a ser competitivos y guardar apariencias de una manera muy individualista, lo cual en el trabajo de equipo es necesario dejar de lado para pensar en conjunto. El costo de gastar energía en detalles como manejo del comportamiento de los miembros del grupo, no pedir ayuda cuando se requiere, perder el tiempo buscando excusas para no asistir a reuniones; es tener resultados bajos en el alcance de objetivos a más de una moral baja por el mismo motivo y una rotación de personal alta ya que no hay el ambiente adecuado para el trabajo (Lencioni, 2002).

Una de las cosas que puede afectar a la confianza de un equipo es enfrentarse ante un tema o problema complejo ante el cual los miembros pueden pensar “es muy complejo para nosotros” en vez de explotar sus potenciales individuales y convertirlos en una ventaja ante la situación generando soluciones efectivas y no gastando el tiempo averiguando excusas o culpabilizando a los otros para no enfrentar las situaciones.

A continuación, en la tabla uno se muestra la comparación de las características de equipos con y sin confianza.

Tabla 1: Comparación de equipos con y sin ausencia de confianza

<b>Miembros de equipos con ausencia de confianza</b>	<b>Miembros de Equipos con confianza</b>
Ocultan sus debilidades y equivocaciones el uno al otro.	Admiten sus debilidades y equivocaciones
Oodian pedir ayuda o proporcionar una retroalimentación constructiva	Piden ayuda
No ofrecen ayuda fuera de sus áreas de responsabilidades.	Aceptan preguntas y aportaciones sobre las tareas que tienen bajo su responsabilidad
Pierden tiempo y energía en sus comportamientos.	Enfocan su tiempo y energía en los asuntos importantes
Oodian las reuniones y evitan pasar juntos	Aprovechan las reuniones y otras oportunidades

Tomado de: Lencioni (2002, p.197)

La segunda disfuncionalidad es el **Miedo al conflicto**, el cual va de la mano con la falta de confianza ya que muchas veces las personas tienen miedo a discutir por las reacciones de sus compañeros pero, se debe tomar en cuenta los conflictos constructivos, aquellos que empiezan por desacuerdos, siguiendo con acuerdos y terminando en compromisos con una mayor cohesión de los miembros. Este tipo de conflictos se puede observar claramente en las etapas de desarrollo y formación de un equipo, quienes para llegar a la realización del mismo primero pasan por la discusión y el conflicto, para finalmente llegar a consensos (Krieger, 2001) como se explicó de mejor manera en el punto 2.2 de etapas en el desarrollo de un equipo de trabajo.

La armonía es productiva cuando viene después de una discusión en la cual se han planteado opiniones, ideas y se ha llegado a consensos no cuando se ha callado y aceptado todo lo que se plantee en una reunión sin observación alguna para conseguir una armonía artificial evitando conflictos (Lencioni, 2002). Existen varias teorías que abordan el tema de conflictos, así como la perspectiva tradicionalista, que evita conflictos para lograr esta armonía en el grupo; la perspectiva interaccionista que mantiene que el conflicto es necesario para un desempeño eficaz y por último aquella que afirma que no hay conflictos buenos ni malos simplemente hay que saber manejarlos de la mejor manera acorde a como se presenten en las diferentes situaciones, que es la teoría de manejo de conflictos (Robbins & Judge, 2013).

Otro punto a mencionar es la distinción entre un conflicto ideológico productivo de un conflicto destructivo interpersonal. Un conflicto productivo se limita a los conceptos e ideas del problema o el tema a ser resuelto, mas no se centra a ataques personales a los compañeros, el equipo que se enfoca en un conflicto productivo sabe que su objetivo es encontrar la mejor solución ante un problema en el menor tiempo posible y aunque existen discusiones las reuniones terminan sin resentimiento y con la disposición de tratar futuros temas o situaciones que se

puedan generar, a diferencia del conflicto destructivo, el cual se centra en los ataques directos haciendo énfasis en los errores que se ha cometido de carácter personal (Lencioni, 2002).

Por otro lado se debe tomar en cuenta las razones por las cuales las personas evaden los conflictos tanto en el trabajo como en la vida diaria, generando argumentos como: “Es mejor evitar, así viviré en paz” o “Para que lo digo si mi opinión no va a cambiar en nada lo que se está proponiendo”. Optar por este comportamiento como estrategia en un inicio puede funcionar, pero a la larga se convierte en una frustración desencadenando un comportamiento agresivo ante cualquier situación e incluso con el tiempo éstas personas que han callado sus opiniones o han dejado pasar las injusticias crean conflictos dónde no los hay.

Según investigaciones del director de Psicología Aplicada de la UNED José Luis Martorell (como se citó en Rius, 2012), las personas que se sienten mejor no son aquellas que evitan los conflictos sino aquellas que tienen las mejores estrategias para resolverlos, puesto que eludir los conflictos no significa liberarse de ellos, al contrario, se genera tensión por lo que existe la probabilidad de una ruptura de relaciones terminando en un mal clima laboral. Hay que considerar que en un entorno laboral donde exista resistencia al cambio, dónde las estructuras estén muy jerarquizadas y las reuniones sean únicamente informativas y no se permita la participación de los colaboradores, se tendrá ésta disfuncionalidad muy marcada, ya que es probable que las únicas personas que participen, hablen, refuten o sean escuchadas son aquellas que se encuentran en un nivel jerárquico superior, pues muchas veces las personas tienen el concepto que generar un conflicto con su participación podría ser trágico, puede tener repercusiones graves e incluso temen quedar en ridículo al dar una opinión diferente a la que se expone.

Otro punto a tomar en cuenta, es el concepto cultural existente que hace entender el conflicto como algo negativo y no como una oportunidad de mejora de relaciones y de decisiones

aprendiendo a medida que se contraponen los puntos de vista. Tener el concepto arraigado que ante una discusión una persona gana y la otra pierde; ocasiona eludir una situación de negociación en la que, las partes implicadas ganen frente a una problemática a la que se están enfrentando y que el conflicto sea resuelto gracias a las ideas que se han presentado. “El Miedo a crear conflictos, paraliza la toma de decisiones y la capacidad de actuar y resulta muy negativo en ámbitos como las empresas” (Rius, 2012). Los puntos mencionados se pueden observar de mejor manera en la tabla dos que nos presenta Lencioni.

Tabla 2: Comparación de características de equipos con y sin miedo al conflicto

<b>Equipos con miedo al conflicto</b>	<b>Equipos comprometidos con el conflicto</b>
Sus reuniones son aburridas	Sus reuniones son interesantes
Ignoran temas controversiales que son críticos para el éxito del equipo	Explotan las ideas de sus compañeros
No se aprovechan las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo	Resuelven sus conflictos de una manera eficaz
Pierden tiempo y energía con el manejo de posturas interpersonales.	Ponen los puntos sobre la mesa para ser discutidos

Tomado de: Lencioni (2002), p.204

La tercera disfuncionalidad es la **falta de compromiso**, lo que conlleva al fracaso en la toma de decisiones puesto que no existe un compromiso real con los objetivos que se están planteando dentro de la organización. Tener miedo ante un conflicto, no cuestionar, preguntar o refutar una idea hace que las personas acepten las decisiones de otros por complacerlos o por temor sin estar seguros de lo que se les han pedido o a lo que se han comprometido a realizar, lo cual crea un ambiente ambiguo, es decir nadie sabe lo que tiene que hacer, los miembros del equipo asumen cosas que no son y nadie es capaz de enfrentar al otro para dar una correcta retroalimentación de su trabajo. El compromiso en el ámbito de equipo debe tener dos elementos: claridad y total involucramiento por parte de los miembros, los equipos que toman decisiones claras y oportunas pueden avanzar ya que las reuniones terminan con la certeza de que nadie del equipo se quedó

con alguna duda sobre los temas que fueron tratados. En la tabla tres se muestra claramente las características y los puntos que diferencian un equipo comprometido de un equipo sin compromiso.

Según Lencioni (2002) existen dos causas para que se genere falta de compromiso las cuales son el consenso y la necesidad de certeza:

Los equipos exitosos están conscientes que el consenso es realmente peligroso por lo que buscan el involucramiento verdadero de sus miembros del equipo incluso cuando saben que el acuerdo total es imposible, en sus reuniones procuran que sea cual sea la resolución se asegure que las opiniones serán tomadas en cuenta logrando un ambiente propicio para las siguientes ocasiones. En cuanto a la certeza es peligrosa ya que en equipos disfuncionales no se toman decisiones ni acciones hasta tener la suficiente información y estar seguros que la decisión que se tomará será la correcta, en este caso la prudencia excesiva hace que dentro del equipo la falta de confianza y la parálisis para actuar crezca, lo cual conlleva a un estancamiento. Los equipos exitosos saben que pueden reunirse para aclarar puntos de acción incluso cuando no se sienten seguros si la decisión ha sido la correcta, ellos creen que es mejor tomar una decisión valiente y estar equivocados para luego corregir errores con la misma valentía, que no hacer nada (Lencioni, 2002).

Para tomar este tipo de decisiones arriesgadas hay que tener claro que los conflictos aparecen cuando se ha aceptado y comprometido a realizar alguna tarea sin tener la información correcta y suficiente. Es por esto que las decisiones deben ser aprobadas únicamente cuando se ha puesto las opiniones y perspectivas sobre la mesa aprovechando todo el conocimiento de cada uno de los miembros y cuando todos se hayan involucrado y estén correctamente informados.

Tabla 3: Cuadro comparativo de características de equipos con y sin compromiso

<b>Equipos con falta de compromiso</b>	<b>Equipos Comprometidos</b>
Crean ambigüedad sobre la dirección y prioridades que tiene el equipo.	Mantienen claro la dirección y las prioridades del equipo.
Se dificulta acceder a oportunidades generando retrasos innecesarios por un excesivo análisis	Alinean a todo el equipo a perseguir objetivos comunes.
Aumentan la falta de confianza y el miedo al fracaso.	Desarrollan habilidades para aprender de los errores.
Repasan discusiones y decisiones una y otra vez	Van siempre hacia adelante.
Se alienta a la crítica entre los miembros del equipo.	Cambian de rumbo sin excusas o culpa.
Tomado de: Lencioni (2002), p.209	

La cuarta disfuncionalidad es **evitar responsabilidades**; la cual se da por la baja tolerancia de los equipos hacia las desconformidades interpersonales ya sea de comportamiento o rendimiento, las personas tienden a evitar las conversas para ahorrarse el “mal momento”. Si bien es cierto la responsabilidad se podría entender según la Real Academia Española (2016), como la cualidad de un individuo de reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente; sin embargo, en el contexto de equipos de trabajo la responsabilidad hace referencia a la disposición que tienen los miembros de un equipo para dar un llamado de atención a sus compañeros sobre el comportamiento o rendimiento que podría afectarles (Lencioni, 2002).

La responsabilidad surge del tiempo y energía invertidos en los equipos, así como de la confianza y compromiso como ya se ha revisado en las anteriores disfunciones. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que si después de generar una conversación para dar a conocer puntos de vista, molestias o desacuerdos, no existen resultados positivos y los compromisos o promesas que se acordaron no son cumplidos, es difícil que la responsabilidad se pueda dar ya que las personas preferirán ahorrar tiempo en conversas o discusiones que no tendrán ningún resultado (Katzenbach & Smith, 1995).

En grupos en los cuales las personas son muy cohesionadas entre sí es más complicado que se genere una correcta retroalimentación por miedo a dañar una valiosa relación de amistad con



resentimientos, es por esto que se evita las discusiones u observaciones al momento de tener un bajo rendimiento dentro del equipo; sin embargo, evitar estas observaciones genera paradójicamente resentimientos y problemas entre los miembros por no cumplir con las expectativas deseadas. Al contrario de los equipos de éxito quienes mejoran sus relaciones mediante retroalimentaciones y manteniendo una alta expectativa del rendimiento de sus compañeros, ya que una de las motivaciones de las personas para mejorar su trabajo es el miedo a defraudar la confianza de su equipo como se expone en la tabla cuatro.

Tabla 4: Cuadro comparativo de características de equipos responsables y quienes evitan responsabilidades.

<b>Equipos que evitan responsabilidades</b>	<b>Equipos Responsables</b>
Crean resentimientos entre miembros de equipos que mantienen diferentes estándares para su rendimiento.	Asegura que los artistas con bajo desempeño sienten presión de mejorar.
Fomentan la mediocridad	Identifican rápidamente problemas potenciales al cuestionarse unos a otros sus diferentes planes de acción.
No cumplen con plazos en los resultados	Se establece respeto entre miembros del equipo que mantienen los mismos estándares altos.
Se genera una carga excesiva para el líder del equipo como la única fuente de disciplina.	Evitan excesiva burocracia para el manejo de desempeño y acciones correctivas de su equipo.

Tomado de: Lencioni (2002), p.214

Por último la quinta disfuncionalidad es **no prestar atención a resultados** lo que nos lleva a un ego individual y no a uno colectivo como debería esperarse; es decir, que cada uno se preocupa de sus resultados y tareas mas no de alcanzar metas en común; esto podría ocurrir cuando se tiene una idea equivocada de que el equipo debe trabajar para el “más inteligente” o el “más capacitado” cuando al contrario, son aquellas personas que deben ayudar a potencializar el talento del equipo aprovechando las habilidades individuales de cada uno.

En las empresas si bien es cierto los resultados que se persiguen son en base a los estados financieros finales, a las ganancias económicas, al capital y al retorno de los inversionistas o de las inversiones que se han dado durante el año; sin embargo, en el contexto de trabajo en equipo

al momento de referirse a "prestar atención a resultados" se enfoca en el desempeño del equipo y las metas a corto, mediano y largo plazo que se establecen para tener como una consecuencia inherente un exitoso estado financiero al finalizar los períodos de tiempo (Lencioni, 2002).

Existen otros grupos los cuales no se enfocan a los resultados sino únicamente a mantener su status en equipo o su status individual. En el primer caso, están aquellos que se sienten satisfechos por ser parte de un grupo, en este grupo podrían entrar las organizaciones sin fines de lucro para quienes creen que su misión de ayudar a otros es suficiente para su autorrealización, pero esto no quiere decir que solo este tipo de organizaciones sean proclives a tener esta disfunción, existen organizaciones cuyas personas creen que por ser parte de las mismas es suficiente, sin prestar atención a los objetivos que se deben plantear para el cumplimiento de los objetivos; en el segundo caso del status individual están aquellas personas que han alcanzado el éxito en sus carreras a costillas de su equipo de trabajo, en un equipo disfuncional las metas individuales son más importantes que las colectivas (Lencioni, 2002).

Como se puede observar en la tabla cinco, mantener una meta en común permite al equipo mantener un espíritu de colaboración más que de competencia ya que no observan a sus compañeros como enemigos y al momento de presentarse dificultades, problemas o retos tratarán de solucionarlo en equipo escogiendo la estrategia que minimice las pérdidas para todos, al contrario de cuando no se presta atención a los resultados grupales y cada uno está pendiente de sus metas harán lo posible por conseguirlas y la mayoría de veces como se menciona en la teoría de equilibrio de Nash las personas eligen la competencia incluso si los resultados son negativos para todos y que se escoge maximizar las ganancias individuales.

El éxito de los equipos consiste en pasar la posta cuando sea necesario y no querer completar la carrera solo, tener la percepción de que sus compañeros son colaboradores y no competidores pensando en la meta en común más no en el reconocimiento y éxito individual (Maxwell, 2002a).

Tabla 5: Cuadro comparativo de características de equipos que no prestan atención a resultados y aquellos enfocados a resultados colectivos.

<b>Equipos que no prestan atención a resultados</b>	<b>Equipos enfocados en resultados colectivos</b>
Se quedan estancados y no pueden crecer	Retienen miembros orientados al logro
Rara vez vencen a sus competidores	Minimizan los comportamientos individualistas
Pierden miembros orientados al logro	Disfrutan de su éxito y toleran sus fracasos
Alientan a sus compañeros a sus propias carreras y sus logros individuales	Son respaldados por personas que anteponen los logros del equipo a sus metas individuales.
Se distraen con facilidad	Evitan las distracciones

Tomado de: Lencioni (2002), p.218

## 2.7. Equipos de alto desempeño

Una vez que se ha visto los factores influyentes en el desempeño de un equipo como son el estilo de liderazgo, la comunicación, los tipos de interacción, los tipos de equipos, la cohesión y pensamiento grupal y por último las disfuncionalidades que pueden afectar a los mismos, se podrá determinar ¿Qué es un equipo de alto desempeño y que lo diferencia de los demás?

Un equipo de alto desempeño es aquel que supera incluso sus propios límites al conseguir resultados y esto se genera por una permanente formación en el compromiso con los objetivos y con las personas que son parte del equipo, es decir que cada uno ayuda a los otros a alcanzar metas tanto personales como profesionales desarrollándose en todas las direcciones. Su compromiso va más allá de cumplir métricas establecidas, existe una preocupación verdadera por todos los integrantes al punto de tener pensamiento como: “si él o ella fracasa, fracasamos todos”, su compromiso personal persigue el crecimiento y éxito de todos los demás (Katzenbach & Smith, 1995).

Otros autores como Hartzler y Henry (1999) consideran que existen algunas características relevantes que distinguen a los equipos de alto desempeño como son:

- Mantienen sus metas y propósitos claros, pero a más de esto, ellos creen firmemente en lo que están haciendo y saben que sus esfuerzos valdrán la pena, por lo que se centran

en conseguir lo que se han propuesto dejando de lado sus problemas interpersonales, es decir saben establecer prioridades.

- Los miembros del equipo se responsabilizan de las actividades que debe cumplir cada uno, teniendo en claro cuál es su rol y el resultado que debe presentar al final, por lo que no hay confusión en la tarea y todos son responsables del éxito o fracaso del equipo.
- La energía que se percibe en estos equipos es alta, porque, aunque los retos que se proponen son elevados siempre mantienen un espíritu ganador.
- La confianza interpersonal que se maneja es evidente ya que, al momento de tener problemas con sus tareas, la honestidad es lo que prima para pedir ayuda, otro punto a su favor es dar opiniones o sugerencias en el momento indicado puesto que ayuda a estos equipos a encontrar soluciones creativas frente a una problemática mediante los diferentes puntos de vista, es decir saben explotar potencialidades y conocimientos de cada uno en beneficio de todos.

Otras de las características son la cultura y normas que son compartidas por los integrantes; es decir la manera de hacer las cosas dentro del equipo frente a posibles situaciones, tener valores en común, confianza para comunicar las cosas y a su vez contar con protocolos que ayuden a solucionar de manera eficaz problemas emergentes.

A pesar que todos los equipos están conformados de personas con diversas personalidades y se pueden producir conflictos, en los equipos de alto desempeño se superan estas adversidades por el alto grado de compromiso y responsabilidad con las tareas.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Marco metodológico**

La metodología usada en la presente investigación tiene como objetivo, medir las cinco disfuncionalidades de un equipo, mediante la aplicación de un cuestionario que consta de 15 preguntas basados en la teoría de Patrick Lencioni (2002). El cuestionario fue aplicado al personal docente de las Instituciones Educativas Tomás Jefferson, Amable Arauz, Jorge Mantilla Ortega y la Institución Educativa Fiscal Forestal, logrando detectar en total 25 equipos que fueron analizados para posteriormente a partir de los resultados diseñar un plan de mejoramiento.

#### **3.1.1. Tipo de investigación.**

La investigación en curso es de tipo Teórico- Aplicada ya que se tomó como base la teoría de las 5 Disfuncionalidades de un Equipo de Patrick Lencioni (2002) y su cuestionario para aplicarlo en los docentes de las cuatro instituciones unidades de estudio.

#### **3.1.2. Diseño de la investigación.**

Para realizar la presente investigación, se mantuvieron conversaciones previas con el Dr. Jaime Moreno para recibir asesoría en temas de desarrollo organizacional y equipos de trabajo, por lo cual se eligió el tema de las cinco disfunciones de un equipo, ya que es una teoría que no ha sido investiga a profundidad y podría ser de utilidad para la potenciación de equipos en varios contextos. Posterior a la elección del tema, se dieron conversaciones con los respectivos directores de las cuatro instituciones educativas para la autorización y aprobación de la investigación.

Después de ser aprobado el tema de investigación, se realizó un estudio del cuestionario de Patrick Lencioni (2002) para medir las cinco disfunciones de un equipo de trabajo, puesto que se debía contextualizar las preguntas y traducirlas al español para poder ser aplicadas. Una vez que

el cuestionario estaba listo, se decidió aplicar a la totalidad de docentes de cada institución en las fechas que fueron asignadas por los respectivos directores, como se puede observar en la tabla 9.

Seguido de esto, se procedió a la validación del cuestionario y el análisis de los resultados obtenidos. Finalmente se generó una propuesta acorde a la investigación teórica y los resultados encontrados.

### 3.1.3. Técnicas e instrumento.

El instrumento usado para la investigación es un cuestionario para detectar disfuncionalidades en equipos de trabajo creado por Patrick Lencioni; el cual consta de 15 preguntas. (Anexo 1)

La escala de calificación es la escala de Likert ya que es aquella que permitirá medir las predisposiciones o actitudes individuales en un contexto social y en este caso es el ambiente de trabajo de las instituciones educativas. Se usó una escala del 1 al 3, como se detalla a continuación:

Tabla 6: Escala de Likert usada en la investigación

Escala	Valoración
1	Rara Vez
2	A veces
3	Usualmente

Dentro de las 15 preguntas planteadas, existen preguntas específicas para medir cada disfuncionalidad como se muestra a en la tabla a continuación:

Tabla 7: Ítems correspondientes a cada disfuncionalidad del cuestionario

Preguntas	Disfuncionalidad
4,6 y 12	Ausencia de Confianza
1,7 y 10	Miedo al conflicto
3, 8 y 13	Falta de Compromiso
2,11 y 14	Evitar Responsabilidades
5,9 y 15	Inatención a Resultados

### 3.1.4. Población y Muestra.

Para obtener la muestra se usó técnicas no probabilísticas de muestreo por conveniencia por lo que se decidió aplicar el cuestionario al total de la población, es decir a los 172 docentes.

Tabla 8: Población para la aplicación del cuestionario

<b>Colegios</b>	<b>Población</b>
Centro de Educación Básica Amable Arauz	60 docentes
Unidad Educativa Thomas Jefferson	38 docentes
Unidad Educativa Jorge Mantilla Ortega	47 docentes
Forestal	27 docentes
<b>TOTAL</b>	<b>172 docentes</b>

### 3.1.5. Levantamiento de la información.

El cuestionario se aplicó en cada institución educativa previa cita autorizada por los rectores respectivos (Anexo 2). La aplicación del cuestionario lleva 30 minutos, de los cuales 10 minutos son para instrucciones, preguntas y la firma del consentimiento informado (Anexo3), mientras que los 20 minutos restantes es para la aplicación del mismo. Fue tomado de manera grupal a la totalidad de docentes que se encontraba en la institución en la fecha indicada

El cronograma de la aplicación del cuestionario se definió acorde a la Tabla 9, para posteriormente proceder a la decodificación de la información teniendo como resultado las características de la población con el total de equipos como se muestra en la Tabla 10.

Los nombres de los equipos de trabajo identificados se los podrá encontrar en la Tabla 16.

Tabla 9: Cronograma de aplicación de encuestas en Instituciones Educativas

<b>Institución Educativa</b>	<b>Fecha de Aplicación</b>	<b>Número de cuestionarios Aplicados</b>
<b>Amable Arauz</b>	24 de agosto del 2015	57
<b>Thomas Jefferson</b>	25 de agosto del 2015	17
<b>Jorge Mantilla Ortega</b>	28 de agosto del 2015	33
<b>Forestal</b>	31 de agosto del 2015	18
<b>Total</b>		<b>125</b>

Tabla 10: Características de la población que se obtuvo por Institución Educativa

<b>Institución Educativa</b>	<b>Edad</b>	<b>Masculino (2)</b>	<b>Femenino (1)</b>	<b>Número de equipos de trabajo</b>	<b>Número de cuestionarios contestados</b>
<b>Thomas Jefferson</b>	21 a 68	8	9	6	17
<b>Jorge Mantilla Ortega</b>	24 a 66	9	24	2	33
<b>Amable Arauz</b>	23 a 63	14	39	13	55
<b>Forestal</b>	24 a 60	4	14	4	18
<b>Total</b>				<b>25</b>	<b>123</b>

Como se puede observar, la población total es de 172 docentes, sin embargo los cuestionarios aplicados son 125, y los que realmente son contestadas y fueron usadas para la investigación son 123 contando con 25 equipos detectados.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Procesamiento de datos**

Una vez recolectado los datos, se procedió al procesamiento de los mismos usando el sistema Microsoft Excel para el cálculo de los datos cuantitativos y posteriormente poder realizar el análisis cualitativo de los resultados obtenidos. Como primer paso se realizó la tabulación de la información por instituciones educativas y áreas académicas detectadas, las cuales fueron analizadas como equipos de trabajo.

Una vez tabulada la información, se procedió al análisis psicométrico para el cálculo de confiabilidad y validez del instrumento y de cada factor (disfuncionalidad) que se estaba midiendo. Finalmente se realiza el análisis cualitativo con los factores confiables en cada equipo de las respectivas instituciones.

#### **4.1.1. Tabulación de la información.**

Se dividió la información por instituciones educativas y como primer paso se realizó la calificación reversa de algunas preguntas ya que, según Lencioni (2002) para la interpretación de los resultados del cuestionario indica que si el puntaje obtenido es de 8-9 no hay problema o disfuncionalidad en el equipo de trabajo, mientras que, si el puntaje está entre 3-5 necesita atención lo que quiere decir que, entre más alto sea el puntaje de la escala de Likert usada (1, 2, 3) el equipo se encuentra bien; sin embargo hay preguntas como la 1 en la cual si responden el máximo puntaje, es decir 3 es porque se está dando una disfuncionalidad como se muestra a continuación:

- Pregunta 1: Los problemas y discusiones laborales se convierten en personales entre los miembros del equipo.

1      2      3

Es por esto que se realizó la calificación reversa como se muestra en la tabla 11; y a continuación se muestra en la tabla 12 las preguntas que tuvieron calificación reversa para el posterior procesamiento de los datos obtenidos.

Tabla 11: Calificación Reversa de los Ítems

Escala de Likert	1	2	3
Reversa	3	2	1

Tabla 12: Preguntas que obtuvieron calificación reversa del cuestionario aplicado

Número	Pregunta
1	Los problemas y discusiones laborales se convierten en personales entre los miembros del equipo.
2	Los integrantes del equipo se gritan sus defectos o comportamientos improductivos.
8	Los integrantes del equipo aceptan decisiones de sus compañeros a pesar que no estén de acuerdo con ellos.
9	Los integrantes del equipo se desmoralizan fácilmente cuando existen fracasos para conseguir un objetivo.
11	Los integrantes del equipo están preocupados por decepcionar a sus compañeros.
15	Los integrantes del equipo minimizan sus logros y contribuciones propias ante los logros de otros

#### **4.1.2. Análisis Psicométrico.**

##### **4.1.2.1. Confiabilidad.**

Para empezar el análisis estadístico del test se ha utilizado el método de Alfa de Cronbach para la verificación de la confiabilidad de consistencia interna del test, ya que es el que va a expresar el grado de relación de los ítems de un test, o en qué medida los diferentes ítems de un test miden una misma variable (Tornimbeni, Perez, & Olaz, 2008).

De igual manera este coeficiente se puede pensar como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor está presente en cada ítem. Generalmente un grupo de ítems que exploran un factor común muestra un elevado alfa (Oviedo & Adalberto, 2005).

Se realizó el cálculo del coeficiente alfa de cada disfuncionalidad, así como el alfa global del test con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

K= Número total de ítem

$\sum V_i$ = Sumatoria de las Varianzas de cada ítem

$V_t$ = Varianza Total de los ítems

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Tabla 13: Coeficientes alfa de las 5 Disfuncionalidades de un equipo según Patrick Lencioni

Alfa Global	Falta de Confianza	Miedo al Conflicto	Inatención a resultados	Falta de Compromiso	Evitar Responsabilidades
0,76	0,7	0,75	0,37	-0,29	0,18

Para que en un test exista consistencia interna de los ítems entre más se acerque su alfa a 1 es mucho mejor sin embargo los valores aceptables son hasta 0,7; más bajo de este son valores cuestionables, pobres y menores a 0,5 son inaceptables. Los valores que sobrepasen los 0,90 también deben ser eliminados ya que se consideran como redundantes o duplicados, es decir que varios ítems están midiendo el mismo elemento del constructo (Oviedo & Adalberto, 2005).

Como se puede observar en la Tabla 13 el alfa global nos da un total de 0,76 por lo cual muestra que existe consistencia interna en el test sin embargo solo se presenta dos disfuncionalidades que podrán ser utilizadas para la investigación como son ausencia de confianza con 0,7 y miedo al conflicto con 0,75 ya que las otras 3 tienen un coeficiente alfa

inaceptable, es decir que tienen una confiabilidad negativa o inconsistencia de sus ítems que no miden el constructo que se quiere medir.

Una vez que se ha escogido los factores miedo al conflicto y falta de confianza para desarrollar la investigación, fue necesario calcular el coeficiente de correlación entre los dos factores obteniendo un valor de 0,48. Este valor es considerado como una correlación moderada lo que significa que, a pesar que las variables están relacionadas miden cada una su constructo; a diferencia que si el valor de la correlación se acerca a 1 significaría que las variables están midiendo lo mismo. De igual manera se calculó el coeficiente alfa de las dos escalas ya seleccionadas Falta de Confianza y Miedo al conflicto teniendo un resultado de 0,78.

Tabla 14: Coeficientes de correlación

Coeficiente de Correlación de las dos escalas	Alfa de las dos escalas
0,48 *	0,78

\*  $p < 0.05$

#### 4.1.2.2. *Media y Desviación estándar.*

Tabla 15: Datos de la media y la desviación estándar de las dos disfuncionalidades en investigación

	Falta de confianza	Miedo Conflicto	
M	5,9	7,1	
S	1,75	1,79	
1s+	7,6	8,9	Interpretación positiva
1s-	4,1	5,3	Interpretación negativa

- Se ha detallado la media y desviación estándar de las dos disfuncionalidades, así como el cálculo de una desviación estándar sobre la media llamándola interpretación positiva ya que, significa que los equipos que tengan éstos valores no presentan problemas, mientras equipos que

tengan valores con una interpretación negativa, es decir una desviación estándar bajo la media están presentando una disfuncionalidad.

- En el total de los cuestionarios contestados (123), se encontró que el promedio en Falta de Confianza de 5,9; es decir el 68% del 100% de la población según Figura 3, presentan un problema incipiente acorde a la interpretación de la escala de Patrick Lencioni.
- En la disfuncionalidad de miedo al conflicto se tiene un promedio de 7,1 lo cual también muestra un problema incipiente en todas las instituciones educativas con un porcentaje del 68% del 100% de la población, como se muestra en la figura a continuación.
- El porcentaje que obtuvo una interpretación negativa, es decir de una desviación bajo la media es del 14% del 100% de la población en falta de confianza con 4,1 y miedo al conflicto con 5,3.

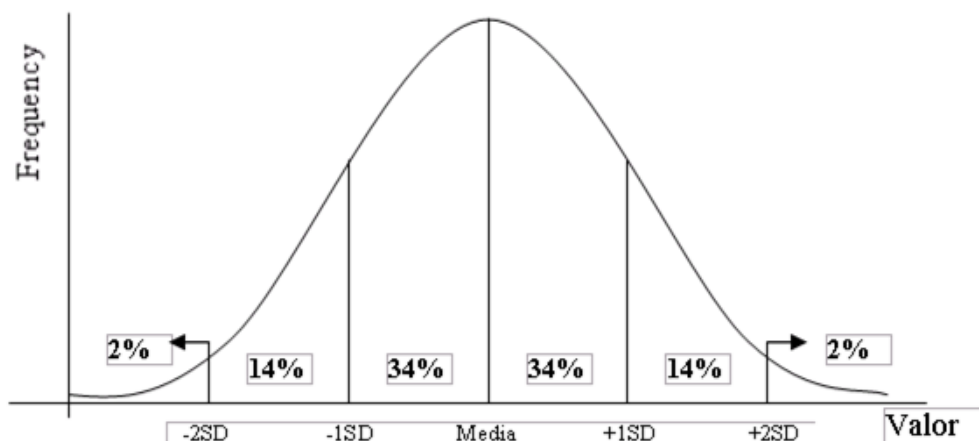


Figura 3: Porcentajes de Media y Desviación estándar

#### 4.1.3. Análisis por grupos detectados.

Los grupos que se pudo obtener de cada institución educativa con los respectivos promedios de las dos variables como son falta de confianza y miedo al conflicto son los que se muestra en la tabla 16:

Tabla 16: Grupos de las Instituciones Educativas con su nivel de disfuncionalidad

<b>Colegio Thomas Jefferson</b>		<b>Promedio de Disfuncionalidades</b>	
<b>No.</b>	<b>Grupos</b>	<b>Falta de Confianza</b>	<b>Miedo al Conflicto</b>
1	Estudios Sociales	7	8
2	Área de Ciencias	8	8
3	Área de Ciencias Exactas	7,0	8
4	Lengua Extranjera	9	9
5	Área de Español	7	7,6
6	Área Inicial	7	9
<b>Jorge Mantilla Ortega</b>		<b>Disfuncionalidades Promedio</b>	
7	Educación Física	4	3,5
8	Inicial	5,6	7
	Grupo S.N	5	5,7
<b>Amable Arauz</b>		<b>Disfuncionalidades Promedio</b>	
9	Primero	9	8
10	Administrativos	6,8	8,6
11	Ciencias Naturales	9	9
12	Lengua y Literatura	6,3	6,7
13	Matemática	5	6,7
14	Lengua Extranjera	5	6,5
15	Cuarto año	5,6	7,2
16	Tercer año	5	6,3
17	Quinto año	5,6	7,4
18	Sexto año	7	8
19	Segundo año	5,2	7
20	Educación Física	5	7,8
21	Sociales	5	8,5
	Grupo S.N	4,8	6,8
<b>Forestal</b>		<b>Disfuncionalidades Promedio</b>	
22	Ciencias Naturales	6,5	7,5
23	Inicial	8	8,5
24	Cuarto año	6,5	6,5
25	Matemática	7,5	9
	Grupo S.N	6	7,3

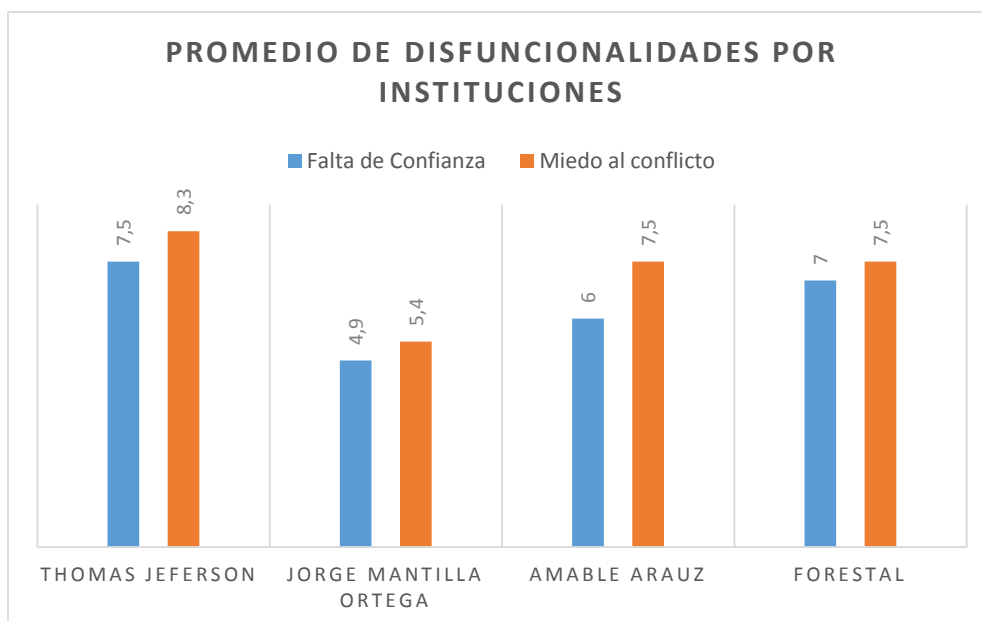


Figura 4: Comparación de los promedios de Disfuncionalidades de las Instituciones Educativas.

- Acorde a la Figura cuatro, en todos los colegios encontramos problemas incipientes y en el Colegio Jorge Mantilla Ortega, es el que más bajos promedios presenta en los dos factores que coincidentalmente es la institución que presentó más resistencia a realizar el cuestionario y en el que menos equipos de trabajo se encontraron.
- En las 4 Instituciones el problema con el promedio más bajo es la falta de confianza con valores entre 5 y 7.

Tabla 17: Equipos de trabajo Funcionales, Disfuncionales e Incipientes.

Disfuncionalidades					
Colegio Thomas Jefferson		Falta de Confianza		Miedo al conflicto	
No.	Grupos	Media 5,9	1s- (4,1)	Media 7,1	1S- (5,3)
1	Estudios Sociales	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
2	Área de Ciencias	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
3	Área de Ciencias Exactas	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
4	Lengua Extranjera	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
5	Área de Español	Funcional	Funcional	Incipiente	Funcional
6	Área Inicial	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
<b>Jorge Mantilla Ortega</b>					
7	Educación Física	Incipiente	Disfuncional	Incipiente	Disfuncional
8	Inicial	Incipiente	Funcional	Incipiente	Funcional
<b>Amable Arauz</b>					
9	Primero	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
10	Administrativos	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
11	Ciencias Naturales	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
12	Lengua y Literatura	Funcional	Funcional	Incipiente	Funcional
13	Matemática	Incipiente	Funcional	Incipiente	Funcional
14	Lengua Extranjera	Incipiente	Funcional	Incipiente	Funcional
15	Cuarto año	Incipiente	Funcional	Funcional	Funcional
16	Tercer año	Incipiente	Funcional	Incipiente	Funcional
17	Quinto año	Incipiente	Funcional	Funcional	Funcional
18	Sexto año	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
19	Segundo año	Incipiente	Funcional	Incipiente	Funcional
20	Educación Física	Incipiente	Funcional	Funcional	Funcional
21	Sociales	Incipiente	Funcional	Funcional	Funcional
<b>Forestal</b>					
22	Ciencias Naturales	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
23	Inicial	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
24	Cuarto año	Funcional	Funcional	Incipiente	Funcional
25	Matemática	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional

Para la interpretación por equipos se ha realizado la Tabla 17 en la cual se detalla mejor los que se encuentran bajo la media, denominándolos INCIPIENTES; es decir con una tendencia a



mostrar o presentar una disfuncionalidad y cuáles son los equipos DISFUNCIONALES que tienen una desviación estándar bajo la media tomando como referencia los datos de la Tabla 15.

Tabla 18: Resultados en un cuadro resumen por colegios y grupos Disfuncionales e Incipientes

	<b>Falta de Confianza</b>		<b>Miedo al conflicto</b>	
	<b>Incipiente</b>	<b>Disfuncional</b>	<b>Incipiente</b>	<b>Disfuncional</b>
Colegio Thomas Jefferson	0	0	1	0
Jorge Mantilla Ortega	1	1	1	1
Amable Arauz	8	0	5	0
Forestal	0	0	1	0
Total	9	1	8	1

- De 25 grupos identificados en el 36% se evidencia Falta de Confianza en nivel incipiente y apenas el 4% tiene una disfuncionalidad es decir su valor es de una desviación estándar bajo la media.
- En cuanto a Miedo al Conflicto en el 32% de 25 grupos se evidencia nivel incipiente es decir están bajo la media mientras que el 4% tiene una disfuncionalidad.

Tabla 19: Número de grupos con disfuncionalidades en uno y ambos factores

	# Grupos con disfuncionalidad en ambos factores		# Grupos con disfuncionalidad en un solo factor	
	<b>Incipiente</b>	<b>Disfuncional</b>	<b>Incipiente</b>	<b>Disfuncional</b>
Colegio Thomas Jefferson	0	0	1	0
Jorge Mantilla Ortega	1	1	0	0
Amable Arauz	4	0	5	0
Forestal	0	0	1	0
Total	5	1	7	0

- Como podemos observar en la Tabla 19 de 25 grupos el 20% presenta nivel incipiente en ambos factores y el 28% en un solo factor.

- A nivel disfuncional apenas el 4% de la totalidad de los grupos lo presentan en ambos factores y no existe disfuncionalidad en un solo factor.

Al momento de que los equipos presentan una disfuncionalidad evidente, se presenta en las dos disfuncionalidades simultáneamente, es decir, tanto en miedo al conflicto como en falta de confianza. Esto demuestra que la relación entre estas variables es bastante alta como se había presentado en la teoría y que además de encontrarse en la base de la pirámide de Lencioni como las variables más importantes la hora de formar un equipo son los puntos más críticos de superar.

## **CAPITULO V: PROPUESTA**

### **5.1.Propuesta**

Como se ha mencionado en temas anteriores, para que un equipo se desarrolle de manera correcta necesita de varios factores como son confianza, canales de comunicación interna, liderazgo efectivo, tener un propósito definido y objetivos que alcanzar, al igual que aumentar su cohesión.

Si bien es cierto las disfunciones que se encontraron fueron falta de confianza y miedo al conflicto, sin embargo, la propuesta será enfocada de manera general para lograr un mejor desempeño en los equipos de trabajo en instituciones educativas tomando en cuenta su estructura, su manera de trabajar y agruparse.

Es por esto que, contextualizando la propuesta, es importante mencionar que en las Instituciones Educativas el tamaño del equipo es pequeño, ya que como se ha visto no hay más de 20 miembros, son grupos formales pues son producto de una planificación previa por parte de la organización, tienen regulaciones y se encuentran orientados a conseguir un fin en común dentro de cada área determinada. Los directivos de cada institución han formado los equipos de docente acordes a la tarea a realizar; es decir por sus conocimientos en común, ya sea matemáticas, ciencias sociales, cultura física, etc, por lo que los docentes que llegan simplemente se acoplan a la planificación propuesta.

#### **5.1.1. Plan estratégico del equipo.**

Los miembros del equipo necesitan tener una visión de cómo quieren que sea su equipo y la manera en que va a ser manejado, tomando en cuenta que deben estar alineados a la misión de la

Institución a la que pertenecen; es decir desarrollar un plan estratégico el cual para Franklin & Krieger (2001) debe contener:

- Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) del equipo frente a la situación o contexto que tengan que enfrentarse.
- Misión (razón de existir), Visión (hacia dónde van a avanzar), Valores compartidos y las normas de convivencia.
- Planteamiento de objetivos y metas a ser cumplidas en un período específico de tiempo
- Planteamiento de la manera en la que se van a tomar las decisiones y desarrollar los programas.

#### **5.1.2. Crear un sentido de propósito.**

Crear un sentido de propósito dentro de cada equipo, refiriéndose a tener objetivos claros y metas en común para mantener al grupo cohesionado, motivado y como una consecuencia inherente, se forja responsabilidades y el compromiso con la tarea aumenta.

Las reuniones de área se establecen por fechas, pero antes de comenzar el período escolar se realiza una para planificación del año lectivo, en la cual se podría emplear un modelo como el que se muestra en la Tabla 20 para que los docentes tengan claro desde el inicio ¿Cuál es el objetivo a cumplir? ¿Cuáles son las razones por las cuales es importante cumplirlo? ¿Quiénes serán los responsables? ¿Cómo se realizarán las actividades para cumplir el objetivo?

Los objetivos planteados deben ser priorizados cuidando de no llenar de tareas innecesarias y poder enfocarse en las que realmente se requiere.

Tabla 20: Tabla modelo para definir objetivos en equipos de trabajo

Objetivo.					
Responsables	Tarea por cumplir	Fecha de Entrega	Metodología	Recursos Necesarios	Objetivo cumplido

Se debe tomar en cuenta que más allá de llenar papeles y formatos con objetivos o metas es lograr que las personas se comprometan y quienes estén como líderes se aseguren de transmitir esta información para que todos tengan claro cuál será su trabajo y su rol dentro de las actividades, además de las expectativas que se tiene de ellos durante el proceso.

Según Richard Hackman y Greg Oldham, 1980 (como se citó en Guízar, 2103) es necesario considerar algunas dimensiones centrales para obtener un trabajo satisfactorio y que las personas se sientan motivadas con lo que están haciendo, como son:

- Variedad la tarea: determinar varias actividades que sean necesarias para alcanzar un objetivo y éstas deben estar acorde a los talentos y habilidades de los miembros del equipo.
- Identificación con la tarea: Al momento de asignar responsabilidades es necesario que la persona que empezó la tarea la lleve hasta el final, ya que es en este momento cuando las personas generan compromiso y responsabilidad.
- Significado con la tarea: informar a los miembros del equipo las razones por las cuales es importante su tarea y que pasaría si ellos no estuviesen para apoyar con sus habilidades en el proceso de alcanzar los objetivos planteados.
- Retroalimentación: Una vez terminado el proceso y durante el mismo es necesario planificar tiempos en los cuales se evalúe el estado de las tareas a realizar y poder

observar aquellas actividades que están dando resultado y aquellas que es necesario mejorar o cambiar.

Otra de las cosas que se debe tomar en cuenta son los talentos o habilidades que tiene cada uno de los miembros del equipo, para poder maximizarlo trabajando con ellos y que cada uno aporte desde su experticia para el alcance de objetivos planteados, ya que así como en las organizaciones el talento humano es el aporte más valioso para tener resultados tangibles, en el ámbito educativo depende de los maestros y su motivación para tener educación de calidad, es decir, cumplir con el propósito de las Instituciones.

### **5.1.3. Crear un ambiente de confianza.**

Tener un ambiente en el que prime la confianza es primordial a la hora de trabajar en equipo ya que al ser la base para que funcione un equipo de manera eficaz, es también uno de los puntos más críticos de ser desarrollados puesto que como se ha visto se necesita de un ambiente adecuado y saber manejar las opiniones y aportes de los miembros.

- Crear una política para que las personas acepten una retroalimentación adecuada y a su vez formarlas para una comunicación asertiva, es decir que aprendan a escuchar y hablar de manera que el mensaje no sea distorsionado.
- Dar información relevante en el momento que se cree un conflicto o aparezca un problema emergente para que los miembros del equipo tengan conocimiento de lo que está ocurriendo y evitar rumores de pasillo tanto personales como de trabajo.
- Cumplir con los compromisos establecidos desde los más pequeños a corto plazo hasta los más grandes a largo plazo y en caso de no poder ser ejecutados de igual forma informarlos otorgando una razón; así las personas se sentirán seguras con sus tareas y compromisos.

- Admitir que no siempre se tiene todas las respuestas, ni soluciones ante las situaciones que se pueden presentar, ya que se podría crear una falsa expectativa de la realidad y se puede caer precisamente en esta ilusión de invulnerabilidad cuando se podría aprovechar las debilidades como oportunidades de mejora para el bien del equipo.
- Crear espacios en los cuales los miembros de cada equipo se conozcan y se reconozcan como seres humanos, es decir con defectos y virtudes; espacios con actividades que promuevan preguntas acerca de sus hobbies, de sus familias, de la manera que le gusta que se hagan las cosas, que se describan como cada uno se considera con sus habilidades y debilidades.

#### **5.1.4. Enfrentar los conflictos.**

Uno de los factores que influyen en el funcionamiento de los equipos de trabajo es el miedo al conflicto, que las personas por temor a crear polémicas, a que sus opiniones no sean escuchadas o sean tomadas de manera incorrecta o esperan tener una reacción negativa por parte de los miembros, prefieren no participar teniendo como resultado una armonía artificial como ya se había mencionado, pero ¿cómo se puede gestionar el conflicto de una manera efectiva de manera que genere resultados positivos?

Lo primero será identificar la razón por la cual las personas pueden tener conflictos entre ellos que según la Teoría Realista del Conflicto de Sherif (como se citó en Gil&Alcover, 2005) se da por los objetivos que persiguen los miembros del equipo:

- Las personas tienen objetivos en común pero aun así pueden lograrlos de manera independiente; lo cual generará competencia o malestar en la manera de hacer las cosas de cada uno.

- Objetivos diferentes entre los miembros también pueden generar competencia y hostilidad ya que cada uno “remará” para su lado.

Según este autor una metodología para el manejo de los conflictos es crear en los equipos objetivos supra ordenados, es decir que la única manera que los miembros tengan para alcanzarlos, es la interdependencia entre ellos, así el uno será complemento del otro y ninguno podrá lograrlo por sí solo. La desventaja de esta metodología es que si no se la gestiona bien, se puede crear más conflictos de los existentes en el caso que no se consiga la meta, pues los miembros se culparán unos a otros por este fracaso. Por este motivo es importante crear ambientes fuera del trabajo en los cuales se permita la integración de los miembros del equipo para conocer sus fortalezas y debilidades como seres humanos. Una de las teorías de Allport (como se citó en Gil&Alcover, 2005) es que, crear contacto prologado entre las personas reduce los conflictos ya que menciona que éstos son generados por falta de conocimiento sobre las personas con las que se trabaja, por lo que se propone:

- Crear reglas de trabajo acordes a las necesidades y que éstas se mantengan en todas las situaciones.
- Durante las reuniones se deben promover técnicas como “lluvia de ideas” en las cuales todos participen y den sus opiniones.
- Se puede tener un coach o alguien externo al grupo quien promueva debates o discusiones sanas enfocadas a la tarea mas no de tipo personal que pudieran dañar la relación de los miembros. En este punto es necesario que la persona que vaya a promover los debates explique la importancia y lo productivo que puede resultar un conflicto cuando es llevando de la mejor manera enfocado a tener mejores soluciones aprendiendo de los aportes de cada uno.



### **5.1.5. Reuniones eficaces.**

Al momento de tener reuniones se debe evitar la monotonía, convocar a reuniones innecesarias o generar un discurso en el que solo una persona participa y los otros miembros escuchan y aceptan.

El objetivo de las reuniones es informar, discutir y decidir temas relevantes o urgentes para lo que es necesario tener una estructura específica a seguir y así poder cumplir el objetivo de la reunión.

- Objetivo de la reunión (Tema a ser tratado)
- Importancia de la reunión
- Dar soluciones, opiniones
- Delegar responsabilidades
- Retroalimentación y resumen de la reunión con los puntos clave acordados.

### **5.1.6. Desarrollo de comunicación asertiva.**

La comunicación es como el aparato circulatorio de un equipo ya que es el que permite que la información fluya hacia todas las áreas o miembros implicados en el proceso por lo cual es importante tener canales adecuados para asegurar que el mensaje sea transmitido de manera correcta (Guizar, 2013).

Tomando en cuenta que los equipos son pequeños se puede dar una comunicación directa a la hora de transmitir mensajes y es menos probable que se pierda u omita información, sin embargo, es necesario que las autoridades transmitan información a todos los equipos para que se esté claro de los procedimientos y decisiones que se toman a diario. Se puede adoptar una política de comunicación como la que adoptó Continental Airlines “Lo diremos, a menos que decirlo sea peligroso o ilegal”, así se expone el plan de juego ante los jugadores y se pueden asumir las

responsabilidades y consecuencias que se tengan al final de los procesos como un equipo, evitando culpabilizar al otro. (Maxwell, 2002b)

Se pueden crear varios canales de comunicación, para poder llegar a todos los equipos y asegurar que el mensaje llegue a todos, uno de éstos puede ser los correos institucionales por donde se envíe únicamente información concreta y relevante, ya que muchas veces se tiende a llenar el buzón de correos que no son leídos o por la extensión de los mensajes o por el bombardeo de los mismos corriendo el riesgo de perder información valiosa.

Otro medio son los comunicados por escrito, en los cuales se publica información urgente y se garantiza que todos estén al tanto de lo que esté ocurriendo mediante una firma. Es un canal efectivo, sin embargo, la desventaja de éste, es que se pierde la retroalimentación acerca de las decisiones y autoridades asumen que todos están de acuerdo o que comprendieron el mensaje de la manera en que ha sido enviado.

Las carteleras son efectivas a la hora de felicitar un equipo por las metas alcanzadas o algún aporte relevante que se haga para mejorar el desempeño o los procesos que se están manejando; así también se puede utilizar para fechas importantes o logros de la Institución.

En las reuniones que se realicen es necesario comunicar lo que se espera del desempeño de los miembros del equipo y asegurarse que todos hayan comprendido el mensaje, la metodología a ser empleada en un nuevo proceso y los resultados a obtener, para lo cual se pueden seguir tres normas para comunicarse que propone Maxwell (2002a) que son:

- Ser coherente, ya que no hay nada que confunda más a las personas que el doble discurso, refiriéndose a hacer una cosa y decir otra, esto a más de desorientar a las personas genera desconfianza y falta de compromiso.

- Ser claro. Muchas veces por querer impresionar a las personas se usan términos complicados y no se deja claro que es lo que se quiere y espera de los demás, teniendo como consecuencia confusión y bajos estándares de desempeño.
- Ser cortés. No importa la posición que se tenga, a la hora de comunicar es necesario tratar con respeto y amabilidad a las personas del equipo, así se generará el ambiente propicio para que se sientan en la libertad de opinar o preguntar si tienen alguna duda evitando estancamientos en los procesos más tarde.

#### **5.1.7. Liderazgo.**

Un líder debe buscar siempre la participación del equipo, no espera que siempre se diga sí a lo que propone, al contrario, propicia un ambiente para que las personas tengan una comunicación abierta y sincera. Muchas veces la diferencia entre dos equipos excelentes la diferencia lo hace quien tiene un mejor liderazgo (Maxwell, 2002b).

Para ser un líder efectivo Maxwell (2002b) y Gil&Alcover (2005) proponen:

- Desarrollo de relaciones, se refiere a la motivación que se da a los demás miembros del equipo, un líder ayuda y alienta a su equipo a desarrollar su potencial tanto en el ámbito personal como profesional.
- Crear un ambiente en el que cada miembro se hace responsable de sus actos y tareas, evitando ser un líder paternalista, es decir orienta, pero no se hace cargo de las responsabilidades que le corresponden a cada uno.
- Utilizar los recursos que se le asignan de manera adecuada, tanto recursos materiales como intelectuales, así el líder está en constante aprendizaje y alienta a su equipo a desarrollarse a un nivel superior.
- Aceptan sugerencias y las toman en cuenta a la hora de tomar decisiones

- Usar canales de comunicación diversos para que la información llegue a todos los miembros del equipo.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1.Conclusiones**

Una vez finalizada la investigación acerca de la teoría de las cinco disfunciones en los equipos de Patrick Lencioni y con el respectivo análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario a docentes de las instituciones educativas, se puede concluir lo siguiente:

- Conforme al objetivo general el cuestionario para medir las cinco disfunciones de un equipo de trabajo según la teoría de Patrick Lencioni, fueron aplicadas en las cuatro instituciones educativas y arrojaron resultados que aportaron para la creación de una propuesta de mejora del desempeño de los equipos.
- El cuestionario de las cinco disfunciones, después del análisis psicométrico correspondiente, muestra una confiabilidad global aceptable de 0,76; es decir que existe una consistencia interna entre los constructos que se están midiendo. Sin embargo al realizar el cálculo alfa de cada factor (disfunción), se concluye que de los cinco factores que mide el cuestionario, únicamente se puede trabajar con dos que son miedo al conflicto y falta de confianza, ya que los otros mostraron una confiabilidad negativa.
- Patrick Lencioni en su libro menciona que lo más difícil de conseguir en un equipo es la confianza siendo ésta la base para construir los otros factores, y se ha demostrado que esto es verdad ya que, en un promedio global falta de confianza es el más bajo con 5,9 y en promedio por instituciones educativas es el problema que más resalta.

- Según los resultados arrojados en la tabla 19, cuando existe una disfuncionalidad se presenta en los dos factores, al contrario de si el problema es incipiente no necesariamente se presentará en los dos factores analizados.
- Se analizaron 25 equipos de los cuales apenas nueve son incipientes y uno disfuncional en falta de confianza, así también en el factor miedo al conflicto existen ocho incipientes y uno disfuncional; por lo que al contrario de lo que se afirma en la teoría de Patrick Lencioni, se podría decir que no todos los equipos presentan una disfuncionalidad.
- Las edades extremas dentro de equipos de trabajo pueden estar afectando al tema de comunicación y falta de confianza ya que no existen los mismos conceptos o ideas de las cosas y una de las razones puede ser por el cambio generacional y las experiencias que se han vivido.

## **6.2.Recomendaciones**

- Al aplicar el cuestionario se recomienda que sea en los equipos de trabajo ya determinados, puesto que, de esta manera se evita que la información sea distorsionada al tomarla en grupos grandes y se asegura que exista más confianza y apertura para preguntas en caso que los participantes tengan alguna duda.
- Crear un departamento de Talento Humano con personas que estén calificadas para el desempeño de funciones del mismo, y puedan desarrollar, organizar y crear estrategias que potencialicen las capacidades y habilidades de los docentes en cada equipo de trabajo.
- Crear canales de comunicación internos efectivos para asegurar que la información llegue y no sea distorsionada.

- Escoger líderes en cada equipo de trabajo para poder organizar de mejor forma las actividades con las autoridades y que sean ellos canales de información oficial de doble vía; es decir, de compañeros a autoridades y viceversa.
- Impartir talleres de motivación, liderazgo, comunicación efectiva, manejo de conflictos a las autoridades para que sean ellos quienes repliquen esta información.
- Se recomienda aplicar la propuesta desarrollada en la presente investigación para crear un ambiente de confianza en los equipos y que sus miembros tengan apertura a dar sus opiniones y desarrollar sus habilidades.
- Tener objetivos específicos dentro de las instituciones y cada equipo de trabajo para poder dar seguimiento y una retroalimentación de los resultados que se están generando; es decir un plan de gestión del desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L. (Septiembre de 2004). *Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Obtenido de Ciencias Sociales Online. Revista electrónica:  
[http://www.uvm.cl/csonline/2004\\_1/pdf/liderazgo.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf)
- Castillo, A. (10 de enero de 2006). *Monografías.com*. Obtenido de El poder:  
<http://www.monografias.com/trabajos35/el-poder/el-poder.shtml>
- Cembranos, F., & Medina, J. (2003). *Grupos Inteligentes Teoría y Práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Editorial Popular.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. Mexico: Pearson Educación.
- Cohen, J. (1973). *Psicología de los motivos sociales*. México D.F: Editorial Trillas S.A.
- Del Pino, E. (2012). *Trabajo en equipo: consigue en tu empresa un equipo ganador*. Madrid: FC Editorial.
- Faladori, H. (agosto de 2002). *Psicologiagrupal*. Obtenido de La concepción de liderazgo de Kurt Lewin:  
[http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html)
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gil, F., & Alcover, C. (2005). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Hartzler, M., & Henry, J. (1999). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*. Mexico: Oxford University .
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Medica Panamericana.
- INTRAS. (30 de Junio de 2014). *YouTube*. Obtenido de Claves para ser un comunicador de excelencia:  
<https://www.youtube.com/watch?v=AJ0i7QrL94M&nohtml5=False>
- Jaramillo, P. (24 de Agosto de 2015). Amable Arauz. (T. Ana, Entrevistador)
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos* . México: Compañía Editorial Continental.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Lencioni, P. (2002). *The five disfunctions of a team*. San Francisco: HB Printing.
- Maxwell, J. (2002a). *17 Cualidades esenciales de un jugador de equipo*. Estados Unidos: Editorial Caribe.
- Maxwell, J. (2002b). *Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en Equipo*. Nashville: Lidere.
- McGregor, D. (1966). *Mando y Motivación*. Mexico D.F: Editorial Diana S.A.



- Orejuela, W. (25 de agosto de 2015). Thomas Jefferson. (A. Tejada, Entrevistador)
- Oviedo, H., & Adalberto, C. (Diciembre de 2005). *Scielo.org.co*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000400009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009)
- Padilla, L. (31 de agosto de 2015). Forestal. (A. Tejada, Entrevistador)
- Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua española : <http://dle.rae.es/?id=WCqQQIf>
- Rius, M. (16 de Noviembre de 2012). *El Miedo al Conflicto*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de La Vanguardia: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20121109/54354298276/el-miedo-al-conflicto.html>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Sánchez, J. (2002). *Psicología de los Grupos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (2010). *La Quita Disciplina*. Barcelona: GRANICA.
- Tornimbeni, S., Perez, E., & Olaz, F. (2008). *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires: Paidos.
- Tusa, R. (28 de agosto de 2015). Jorge Mantilla Ortega. (A. Tejada, Entrevistador)

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de las 5 Disfuncionalidades de Patrick Lencioni (2002)

#### ENCUESTA

##### Datos Demográficos

- Edad:
- Género:
- Fecha:
- Equipo de trabajo:
- Número de personas que está integrado su equipo:

Por favor lea las siguientes afirmaciones y marque con una X según usted considere con la escala que se muestra a continuación.

Usualmente	3
A veces	2
Rara vez	1

PREGUNTAS	ESCALA		
	1	2	3
1. Los problemas y discusiones laborales se convierten en personales entre los miembros del equipo.			
2. Los integrantes del equipo se gritan sus defectos o comportamientos improductivos.			
3. Los integrantes del equipo conocen los objetivos de sus compañeros y cómo éstos objetivos contribuyen al logro de las metas del equipo			
4. Los integrantes del equipo se disculpan sinceramente cuando alguien dice o hace algo inapropiado.			
5. Los integrantes del equipo están dispuestos a hacer sacrificios personales por alcanzar las metas de todo el equipo.			
6. Los integrantes del equipo están dispuestos a admitir sus errores y debilidades ante sus compañeros de trabajo.			
7. Las reuniones de trabajo son interesantes.			

8. Los integrantes del equipo aceptan decisiones de sus compañeros a pesar que no estén de acuerdo con ellos.			
9. Los integrantes del equipo se desmoralizan fácilmente cuando existen fracasos para conseguir un objetivo.			
10. Los problemas y dificultades más importantes son priorizados durante las reuniones de trabajo.			
11. Los integrantes del equipo están preocupados por decepcionar a sus compañeros.			
12. Los integrantes del equipo tienen la suficiente confianza para hablar sobre sus vidas personales de una manera abierta con sus compañeros.			
13. Los temas o problemas tratados en las reuniones de trabajo terminan con una solución clara y un plan de acción.			
14. Los integrantes del equipo se desafían en sus planes y puntos de vista.			
15. Los integrantes del equipo minimizan sus logros y contribuciones propias ante los logros de otros.			

## **Anexo 2. Modelo de autorización previa de los rectores de las 4 instituciones educativas**

Quito 13 de julio del 2014

Msc. Paola

Directora de la Unidad Educativa Amable Arauz

Presente

Estimada Directora.

Yo Ana Belén Tejada estudiante de Décimo semestre de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador solicito a usted muy comedidamente que me permita realizar mi tesis en su prestigiosa Institución, la misma que es un requisito para obtener mi título de tercer nivel como Psicóloga Organizacional.

El título de la investigación a ser realizada es: “Medición de las 5 disfunciones de los equipos en grupos de trabajo docente en 4 colegios de la ciudad de Quito” la cual consiste en medir los factores que pueden estar afectando en los equipos de trabajo según la teoría de Patrick Leoncini, el cual menciona las 5 disfunciones; entre ellos tenemos la invulnerabilidad que se podría dar por la falta de confianza, una armonía artificial cuando hay temor al conflicto, ambigüedad por ausencia de compromiso, estándares bajos por evitación de responsabilidades y por último status y ego cuando no se persiguen metas en común para el equipo.

El objetivo es medir en qué medida están presentes éstas disfuncionalidades en los equipos de docentes y con los resultados obtenidos poder plantear una solución efectiva que contribuya a potencializar sus equipos de trabajo y mejorar su entorno laboral.

La razón por la cual he decidido realizar mi investigación en el ámbito educativo es porque creo que la educación es la base del desarrollo de un país y los protagonistas de esto son los docentes

por lo que lograr crear equipos de trabajo sólidos y saludables se verá reflejado en las aulas y la calidad de enseñanza impartida.

Para lograr este objetivo es indispensable su autorización para poder tomar una encuesta a los docentes de las diferentes áreas, por lo que solicito designarme una fecha en la que pueda visitar su Institución y contar con la colaboración de los docentes.

Agradeciendo de ante mano su colaboración me despido.

Atentamente.

.....

Ana Belén Tejada

### **Anexo 3. Consentimiento Informado**

#### **Consentimiento Informado**

**Nombre de la Investigadora:** Ana Belén Tejada

**Director de Tesis:** Dr. Jaime Moreno

**Institución:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador

**Título de la Investigación:** Medición de las 5 Disfunciones de los Equipos en grupos de trabajo docente en 4 Colegios de la ciudad de Quito.

Usted ha sido invitado a participar en un proyecto de investigación, antes que usted decida participar voluntariamente lea cuidadosamente este consentimiento informado, haga todas las preguntas que tenga para que tenga claro el procedimiento de la investigación.

**Propósito de la Investigación:**

Analizar las disfuncionalidades de los equipos de trabajo del personal docente para obtener los resultados acerca de los factores que puede estar afectando mediante la aplicación de una encuesta de 15 preguntas.

**Participantes de la Investigación:**

La investigación es completamente voluntaria, usted puede participar o abandonar el estudio sin tener penalización de ningún tipo.

Para ésta investigación se tendrán en cuenta a los docentes de 4 Instituciones Educativas de la ciudad de Quito.

**Procedimiento:**

Para el análisis de los factores que pueden estar afectando a los equipos de trabajo del personal docente se aplicará una encuesta de 15 preguntas en las Instituciones correspondientes.

**Beneficios:**

Debe quedar claro que usted no recibirá ningún beneficio económico por participar en este proyecto de investigación, su contribución nos ayudará al desarrollo científico y a la detección de factores que pueden afectar a su equipo de trabajo para poder generar soluciones.

**Privacidad y Confidencialidad**

La información que usted nos proporcionará durante el proyecto de investigación no será proporcionada a ninguna persona bajo ninguna circunstancia. Los resultados de la investigación podrán ser publicados pero la identidad suya no será divulgada.

**Derecho a retirarse de la investigación:**

Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento, sin embargo, los datos obtenidos hasta el momento seguirán siendo parte de la investigación a menos que usted solicite expresamente que sus datos e información sean borrados.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Psicología

Investigación de Medición de las 5 Disfunciones de los Equipos en grupos de trabajo docente en 4 Colegios de la ciudad de Quito

Fecha:

Yo, ..... con documento de identidad  
CI.....certifico que he sido informado/a con la claridad y  
veracidad debida acerca del proyecto de investigación que la  
estudiante..... ha invitado a participar, que actúo libre y  
voluntariamente como colaborador contribuyendo a este procedimiento de forma activa. Soy  
conocedor/a de la autonomía que tengo de retirarme u oponerme a la investigación cuando lo crea  
conveniente.

Ana Belén Tejada  
CI 1715723498  
Estudiante de Psicología  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

.....  
Participante.